

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTIONS



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en en management stratégique

Option : Management stratégique

THEME :

***La stratégie d'intégration verticale :
fondement et mise en œuvre.***

Cas de l'entreprise SOUMMAM.

Présenté par :

- ABBES Mohamed Lamine

Encadré par :

- Mr. SADOUD Ahmed

Membre du jury:

- Président : M.ZERFAOUI Lyes
- Promoteur : Mr SADOUD Ahmed
- Examineur : Mr HAMI Lounes

MCB UMMTO
MCB UMMTO
MCA UMMTO

Promotion : 2021/2022

Remerciements

À l'aboutissement de ce mémoire qui a nécessité du temps et des efforts, nous tenons à remercier toute personne pour sa précieuse aide et orientation.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre encadrant Mr SADOUD Ahmed, pour sa confiance, sa disponibilité, et sa patience indéfectible. Il n'a cessé de répondre présent à nos appels. Nous vous adressons notre profonde reconnaissance pour votre bienveillance.

Nos plus vifs remerciements vont également à tous les enseignants qui ont contribué à assurer notre formation durant tout notre cycle universitaire, un merci de nous avoir transmis au mieux leurs savoirs et leurs connaissances.

Les membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de nos considérations et de nos respects.

Nous remercions notre entourage et plus particulièrement nos familles et nos amis pour leur soutien et leur encouragement sans limite durant cette période assez stressante.

Nous témoignons notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail et sans lesquelles nous n'aurions jamais pu arriver à sa finalisation.

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma famille... Plus particulièrement

A ma mère pour sa force,

A mon père pour son soutien incontestable,

A mon frère Mohi cric mon acolyte,

Ainsi qu'à ma grand-mère Saadia et ma tante Ouardia (Tata)

Vous faites mon bonheur, car vous êtes ma plus grande richesse

Je vous aime

Inconditionnellement

Mohamed Lamine

Mohamed lamine.

Liste des tableaux

N°	Nom	page
01	Exemples d'analyses-diagnostic du potentiel de résilience – Acceptation	46
02	Le système de segmentation.	
03	Chiffre d'affaire année 2016-2017.	101
04	Représentation des gammes de produits de Soummam dans les différentes usines.	103
05	Gamme de production avec image.	104

Liste des figures

N°	Nom	page
01	L'entreprise et son environnement.	07
02	Les pressions et contraintes de l'environnement générale.	08
03	Les relations d'entreprise.	10
04	Représente l'analyse B.C.G.	30
05	Corporate et business : les deux niveaux de l'analyse stratégique	33
06	Cycle de vie du produit.	34
07	Phase de vie du produit.	35
08	Courbe de vie du produit	36
09	Formule stratégique.	42
10	Décliner sur la chaîne de valeur	65
11	Représente le processus de surveillance.	66
12	Les forces concurrentielles	70
13	Représente le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs	72
14	Représente la matrice SWOT	75
15	Les cinq (05) forces de Porter	76
16	La matrice ANSOF	80
17	Canevas stratégique	81
18	Matrice ERAC	82
19	Organigramme générale de la SARL Soummam.	93

Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I

Le cadre conceptuel des stratégies d'entreprise

Introduction au chapitre.	05
Section 1 : Les stratégies d'entreprises	06
1- Définition de l'environnement.....	06
2. Analyse de l'environnement.....	06
3- Qu'est-ce que l'entreprise ?	08
4- Les relations entreprises.....	09
5. Les différentes stratégies d'entreprise.....	10
5-1. La stratégie de spécialisation	11
5-1-1- Définitions de la spécialisation	11
5-1-2- Les avantages et limites de la spécialisation	11
5-2- Stratégies de diversification.....	12
5-2-1. Définition de la diversification.....	12
5-2-2. Les raisons de la diversification	13
5-2-3- Les objectifs de la diversification	14
5-2-4- Les types de diversification.....	14
5-2-6- Les risques de la diversification.....	15
5-3- La stratégie d'externalisation.....	16
5-3-1- Définition.....	17
5-3-2- Les raisons de l'externalisation.....	17

5-3-3- Les conditions pour réussir l'externalisation	17
5-3-4- Les diverses modalités d'externalisation	19
5-3-5. Les risques de l'externalisation	20
5-4- La stratégie d'internationalisation	21
5-4-1- Définition.....	21
5-4-2- Les facteurs de l'internationalisation	21
5-4-3- Les étapes de l'internationalisation.....	23
5-4-4- Les stratégies internationales	25
5-4-5- Les avantages de l'internationalisation	26
5-4-6- Les risques de l'internationalisation.....	26
Section 2 : L'analyse stratégique de l'organisation	27
1- Analyse concurrentiel.	28
1-1- Les fondements de l'organisation.....	28
1-1-1- La division du travail	28
1-1-2- La bureaucratie	28
1-1-3- La hiérarchie.....	28
1-1-4- La standardisation	28
2- Analyse stratégique classique	29
2-1- Analyse B.C.G.	29
2-2- Domaine d'activité.	31
2-2-1- L'attrait de la concurrence.....	31
2-2-2- La stratégie de l'entreprise	32
2-2-3- Niveau du domaine d'activité (Segmentation).....	32
3- Analyse industriel	34
3-1- Age du produit.	34
3-2- Le problème actuel de la formulation de la stratégie dans l'entreprise	35
3-2-1- Diminution de la durée de vie des produits	35
3-2-2- Accélération des changements technologiques.....	36
4- Analyse de la technologie.	37

4-1-Le diagnostic de l'évolution technologique.	37
4-2- Le rôle primordial de la technologie.	38
5- Analyse potentiel de l'organisation.	38
6- Repères méthodologiques pour l'inventaire des stratégies.....	39
6-1- La notion de formule stratégique.....	40
6-1-1- Le métier.....	40
6-1-2- La formule d'exploitation de l'entreprise.	40
6-1-3- La formule stratégique.	40
6-2- Analyses-diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation.....	42
6-2-1- Vers un potentiel de résilience d'une organisation	43
6-2-2- Marge de manœuvre	44
6-2-3- Connaissance.....	44
6-2-4- Accepter.....	44
6-2-5- Planifier.	45
6-2-6- Anticiper.....	45
7- Analyse de prise de décision.....	47
7-1- Les rôles du dirigeant selon Mintzberg.	48
7-1-1- Les rôles décisionnels.....	48
7-1-2- Les éléments de base de l'organisation.	48
7-1-3- Cinq catégories fondamentales de structures organisationnelles.....	48
7-1-4- Cinq éléments communs aux cinq structures.	49
7-2- La pensée et l'apport de Igor Ansoff.	49
7-2-1- Axes logiques de développement de l'entreprise.....	49
7-2-2- Axes de développement possibles.....	49
7-3- La pensée de Peter Drucker.	50
7-3-1- Tâches du dirigeant selon Drucker.....	50
7-3-2- Eléments clé dans le développement du management.....	51
Conclusion.....	52

Chapitre II

La mise en œuvre de la stratégie

Introduction	54
Section 1 : Définition, fondement et les limites de la stratégie d'intégration verticale.....	55
1- Processus d'intégration.....	55
2- Les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale	55
3- Concepts de l'intégration.....	56
3-1- Définition.....	56
3-2- Caractéristiques :	56
4- Raisons d'intégration verticale.....	57
4-1- Les formes de la stratégie d'intégration verticale	57
4-1-1- L'intégration verticale en amont.....	57
4-1-2- L'intégration verticale en aval.....	58
4-1-3- L'intégration verticale totale (complète)	58
4-1-4- L'intégration partielle.....	59
5-L'intégration profilée.....	59
5-1- La mise en place de la stratégie d'intégration verticale	59
5-1-1- Les avantages techniques.....	59
5-1-2- Les avantages financiers.....	59
5-1-3- Des avantages concurrentiels	60
5-2- Direction des ressources humaines.....	60
5-2-1- Des besoins d'investissements très lourds	61
5-2-2- Une possibilité d'accroître les rigidités dans la gestion de l'entreprise (ou manque de réactivité)	61
5-2-3- Une stratégie d'intégration totale	64
5-2-4- Un risque de fragiliser l'entreprise dans le cas d'une récession économique.....	64

5-2-5- Un changement implicite du métier initial	64
Section 2 : L'impact de la stratégie d'intégration verticale sur le positionnement de l'organisation.....	65
1- Approche pragmatique de la stratégie.	65
1-1- La démarche stratégique.....	66
1-1-1- La veille stratégique.	66
1-1-2- Objectif de processus de veille.....	67
1-1-3- Les sources d'information	67
1-2- L'analyse interne et externe.....	67
1-2-1- L'analyse externe	68
1-2-2- Les forces concurrentielles.....	70
2- Les outils de la stratégie.....	73
2-1- Le modèle LCAG	73
2-1-1- Limites et risques de cette stratégie	73
2-1-2- Autre risque	74
2-2- Le modèle SWOT.....	74
2-3- Le modèle des « cinq forces » de PORTER.....	76
2-3-1- Le pouvoir de négociation des clients	77
2-3-2- Le pouvoir de négociation des fournisseurs	77
2-3-3- L'intensité de la concurrence dans le même secteur d'activité.....	77
2-3-4- Les menaces de nouveaux entrants sur le marché	77
2-3-5- Les produits de substitution	77
2-4- L'analyse PEST ou PESTEL.....	78
2-4-1- La matrice ANSOFF	80
2-4-2- Utilisant un canevas stratégique.....	80
2-4-3- La matrice ERAC.....	81
2-4-4- Le rôle du manager.....	82
2-4-5- La chaîne de valeur.	82
2-5- La stratégie business.....	83

2-6- Le domaine d'activité stratégique (DAS)	83
3- Les étapes de la démarche stratégique	83
3-1- La segmentation stratégique	83
3-2- Système de segmentation.....	84
3-3- Objet de la segmentation stratégique.	85
3-4- Méthode de segmentation stratégique.	85
3-4-1- Les critères de segmentation externes.....	85
Conclusion.....	86
Conclusion générale.	88
Références bibliographiques	

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une unité économique, conçue et élaborée pour satisfaire les attentes et les besoins de ses clients. Pour ce faire, cette dernière doit déployer tous les moyens nécessaires afin de produire une prestation exclusive en fonction des besoins du marché à son marché.

La conception d'un produit est le résultat de plusieurs opérations regroupées sous un seul processus, celui de la production. Mais à côté de cela, l'organisation est animée par des flux qui sont en interaction avec son environnement. Ces derniers sont des inputs qui sont transformées en output à l'aide de plusieurs outils et ressources qu'elles soient, humaines ou matérielles.

Cela dit, en raison de l'environnement en perpétuel changement et des innovations plus qu'envahissantes sur la scène internationale, l'entreprise ne peut se permettre de creuser un écart entre ses activités et celles des concurrents, sous peine de voir sa flexibilité, sa rentabilité et sa profitabilité s'effriter. C'est la raison pour laquelle la planification en amont est le maître mot dans toute organisation qui veut évoluer et se démarquer de toute forme de compétitivité. En effet, les clients s'attendent à un bien d'une qualité irréprochable à un prix plus ou moins accessible. La planification n'est qu'une conséquence des décisions prises par le top management quand ces dernières sont centralisées.

Le top management regroupe tous les dirigeants et responsables qui détiennent le devenir de la société en réfléchissant à de différentes stratégies.

La stratégie selon Chendler est « *la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* ». Nous pourrions comprendre, par cette définition, que la stratégie est le moteur d'une organisation. En effet, si nous ne savons pas quoi faire ou si nous ne sommes pas capables de répartir nos compétences et capacités pour atteindre les différentes finalités fixées au préalable, l'entreprise perdra en compétitivité.

Cela dit, il est important de noter qu'il n'y a pas une seule forme de stratégie. Ces dernières sont multiples et chacune d'elles répond à un aspect plus ou moins

complexe de l'activité de ou de sa structure. En définitive, c'est la raison pour laquelle l'entreprise existe.

Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'environnement est en mouvement de manière permanente, ce qui oblige les entreprises à adopter des stratégies de veille. En effet, elles doivent repérer les signaux précoces pour bénéficier d'un avantage concurrentiel exclusif. Cette stratégie de veille n'est autre que la stratégie d'intégration verticale qui est la réponse aux différents changements du marché. Elle permet aux entreprises de contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients qui vont aider à la maîtrise des coûts. Dans la majorité des cas, elle est considérée comme une stratégie de diversification qui étend les activités de l'entreprise verticalement en amont ou en aval dans le but de développer les compétences internes et en scellant toute forme d'alliance.

L'objet de ce travail de recherche portera sur l'étude, l'analyse et la mise en œuvre au sein de la stratégie d'intégration verticale au sein de l'entreprise agroalimentaire SOUMMAM afin d'expliquer la corrélation entre ses trois éléments, nous allons articuler notre problématique de manière à ce qu'elle apporte des réponses à nos interrogations.

Problématique de recherche

Quels sont les fondements et les modalités de mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale en amont, dans le cadre de l'entreprise SOUMMAM ?

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

1/Pourquoi l'entreprise SOUMMAM recourt-elle à la stratégie d'intégration verticale?

2/ De quoi dépend l'efficacité de la stratégie d'intégration verticale ?

3/ Est ce que cette stratégie d'intégration verticale est un choix stratégique ou imposé par la politique publique ?

Pour répondre à notre problématique de recherche, il est essentiel d'utiliser un fond documentaire de recherche. Nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique basé essentiellement sur une étude quantitative conforme à

notre étude monographique relative à l'entreprise SOUMMAM. De ce fait, notre étude est structurée en deux volumes à savoir :

Le volet théorique : il s'agit principalement de choix théorique relatif à la question posée.

Le volet empirique : relatif à notre sujet de recherche. En effet, il s'agit de la vérification de notre objet de recherche et ce par la transposition du corpus théorique sélectionné, d'où il découle une nécessité d'une étude de cas auprès d'une entreprise Algérienne SOUMMAM. Pour ce faire, nous avons mobilisé des outils d'investigation qui sont, en l'occurrence les entretiens semi-directifs avec les responsables dirigeants de l'entreprise, et les observations. Il est nécessaire d'utiliser un fond documentaire varié constitué, d'ouvrages, de revues littéraires, de mémoires, de thèses portant particulièrement sur la stratégie d'intégration verticale.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre s'est formulé autour du cadre conceptuel du stratégie d'entreprise, rassemblant toutes les notions de base du stratégie, passant par son historique, ses modes et ses analyses.

Le deuxième chapitre, quant lui comprend tout ce qui se rapporte à la stratégie d'intégration verticale en passant par ses approches, ses étapes, et sa contribution à la compétitivité de l'entreprise.

Et enfin notre dernier chapitre ne fera qu'appliquer ce qui a été cité dans notre partie théorique.

Ainsi grâce à notre étude et enquête, nous allons voir la manière avec laquelle la stratégie d'intégration verticale contribué à rendre l'entreprise compétitive.

Chapitre I

Le cadre conceptuel des stratégies d'entreprise

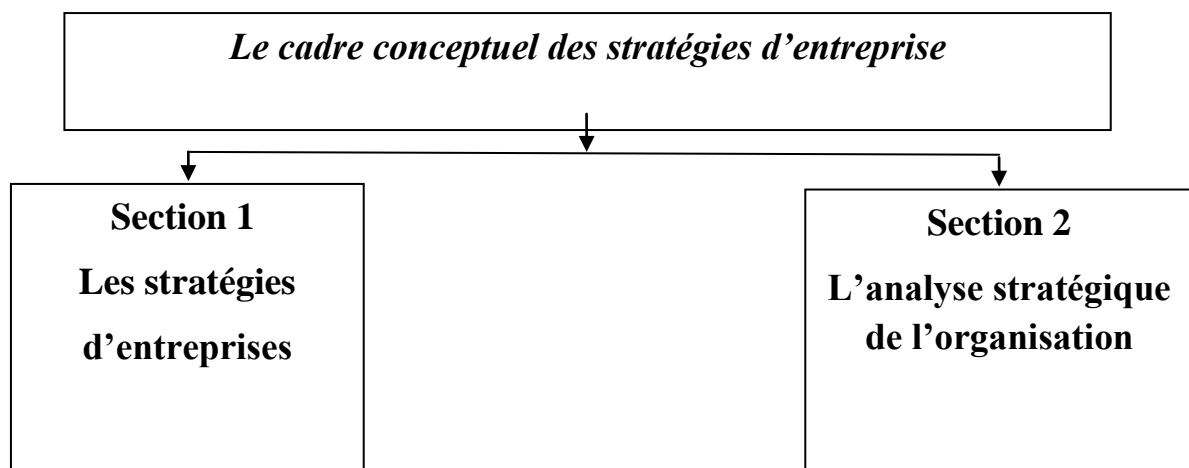
Introduction au chapitre.

L'objectif de ce premier chapitre est d'expliquer les stratégies et les méthodes de croissance des entreprises. Celles-ci comprennent la spécialisation, la diversification, l'externalisation, l'internationalisation et l'intégration verticale. Étant donné que ces stratégies sont les méthodes de travail critiques du développement stratégique face à l'accélération des nouvelles technologies de l'information et de la communication et à l'exacerbation de la concurrence, de sorte que les stratégies commerciales reposent sur la présence de diverses options qui permettent aux entreprises de maintenir leurs positions sur le marché et atteindre une rentabilité et une croissance élevées.

La croissance interne consiste pour l'entreprise à créer elle-même les actifs. Il correspond aux investissements consentis par l'entreprise pour le développer. La croissance externe consiste en l'achat de nouveaux actifs qui composent le portefeuille, fonds de commerce qui seront achetés à d'autres sociétés et qui permettront à l'entreprise de développer son activité sur de nouveaux marchés et d'augmenter sa production sur ses marchés habituels. Cependant, la croissance conjointe est réalisée par la formation d'une société commune par un nombre limité de sociétés. Cette croissance contractuelle consiste à s'allier à une autre entreprise et à travailler en équipe pour ne pas affronter seule la concurrence.

C'est dans ce but que nous avons consacré ce chapitre à la présentation des stratégies d'entreprises dans la première section, l'analyse stratégique de l'organisation dans la deuxième section.

L'articulation du schéma est donc la suivante :



Section 1 : Les stratégies d'entreprises

Les stratégies d'entreprise visent à renforcer leurs positions concurrentielles, car elles utilisent les technologies dans le but de se protéger des menaces de certains concurrents.

1- Définition de l'environnement

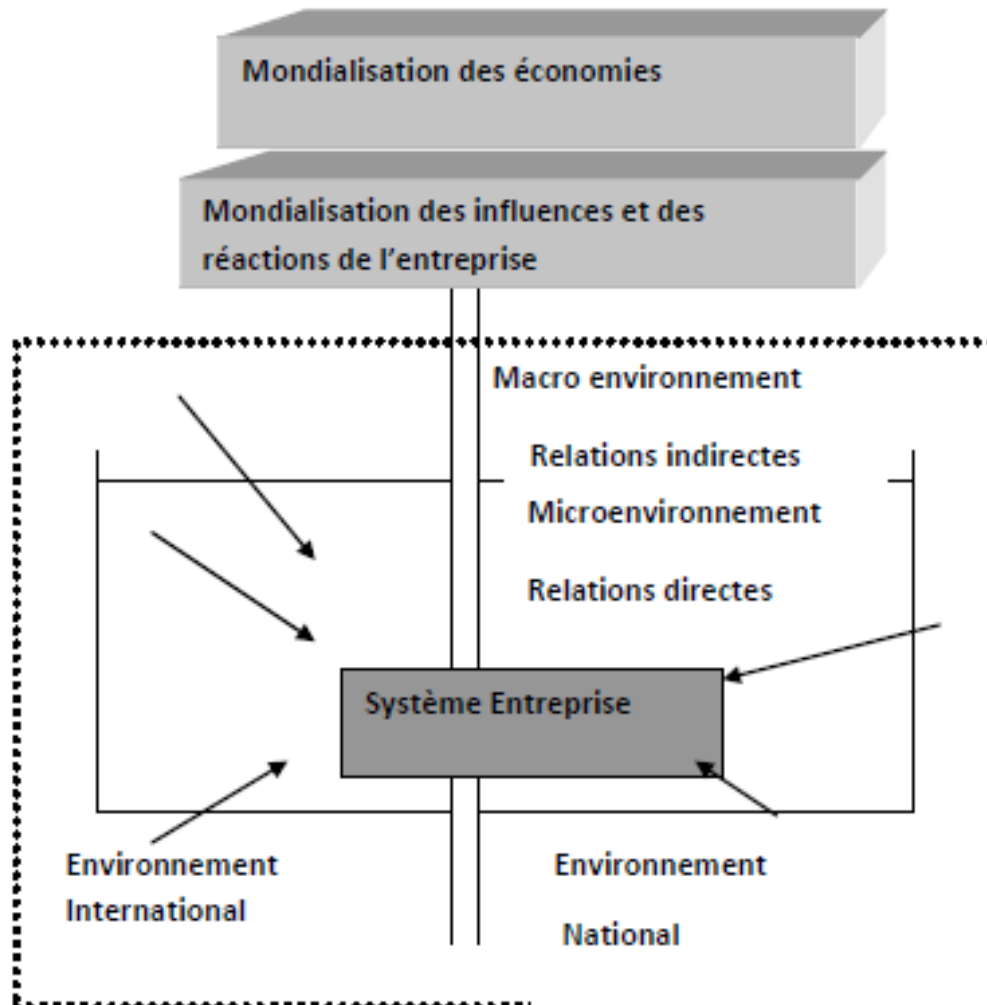
L'environnement consiste par l'ensemble des éléments qui sont en relation avec le marché et l'entreprise et aussi c'est l'ensemble des forces externes qui agissent sur eux.

2. Analyse de l'environnement.

Selon Lenz et Engledow (1986) on peut distinguer cinq modèles d'analyse de l'environnement organisationnel à savoir, le modèle de la structure industrielle, le modèle cognitif, le modèle du champ organisationnel, le modèle du système des ressources et le modèle d'ère sociale.

L'analyse de l'environnement vise à déterminer les facteurs clés de succès qui permettent à l'entreprise de suivre les tendances lourdes mises à jour. Elle combine des points de vue très divers : économique, social, politique, technologique et réglementaire. Les évolutions démographiques, des modes de vie, technologiques, l'internationalisation des marchés, les évolutions de la législation, l'action des pouvoirs publics, etc. peuvent tous peser fortement sur le jeu concurrentiel.

Figure n°01 : L'entreprise et son environnement.



Source : Remi LEURION et collectifs : «économie et organisation des entreprises», édition Foucher, 1996, p.12.

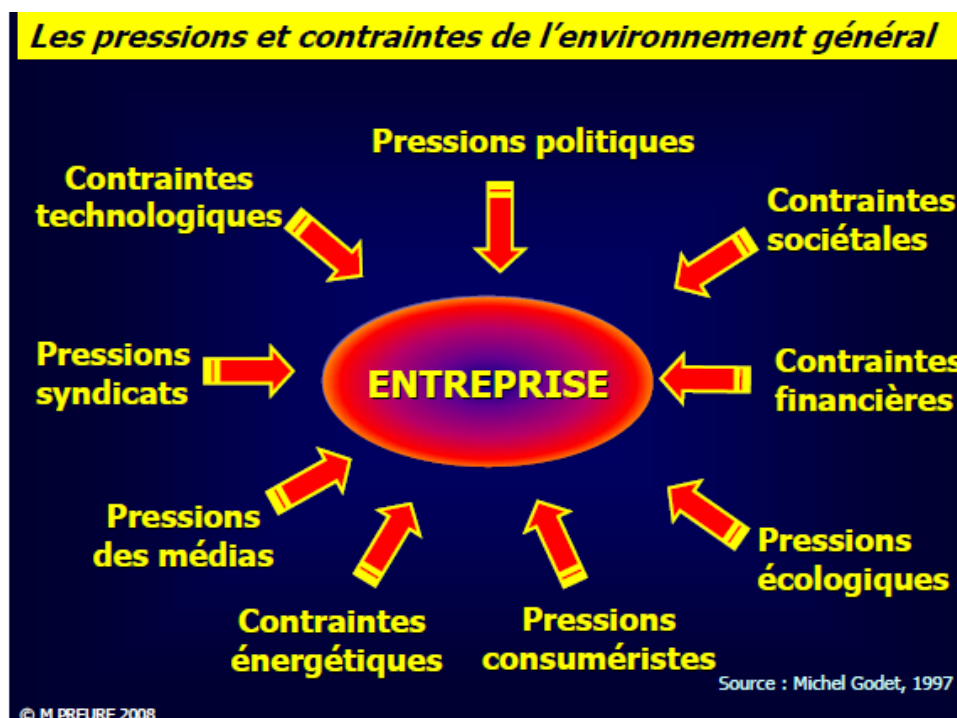
Le schéma au-dessus montre que l'entreprise est soumise à des influences. En effet, l'environnement dans lequel elle est implantée se caractérise par une multitude des intervenants, aussi bien par le caractère de fluctuations ce qui engendre des influences de ces intervenants sur le système entreprise.

Cependant, avec la mondialisation des économies, la firme ne reçoit pas seulement les influences de l'environnement national, mais aussi bien une autre menace étrangères, par conséquent, une meilleure performance de l'entreprise, face à cet environnement, est recommandée afin de garantir une pérennité permanente.

3- Qu'est-ce que l'entreprise ?¹

- L'entreprise est un système productif : Elle a pour but la production de biens et de services. Par la production et la vente de ses biens, elle participe à la création de richesses et à la redistribution des revenus.
- L'entreprise est une organisation regroupant des femmes et des hommes en vue de réaliser sa mission. C'est donc aussi un groupement humain.
- L'entreprise est un lieu d'échanges : Elle entretient des échanges dans le cadre de trois types de partenariats:
 - Financier : liens constant avec les actionnaires et les banques.
 - Commercial : relations marchandes avec ses fournisseurs et ses clients.
 - Sociétal : c'est un acteur social, elle est citoyenne, fournit des emplois, utilise les infrastructures de la société.

Figure n°02 : Les pressions et contraintes de l'environnement générale.



Source : PREURE Mourad, interprété par Michel Godet (1997), op.cit, p9

¹ PREURE Mourad, Notions Fondamentales d'Économie d'Entreprise et de Management Stratégique, Professeur à l'université Abderahmane Mira Béjaia, 2008, sous le site : www.Mcours.com consulté le 24/05/2022 à 23H42.

4- Les relations entreprises.

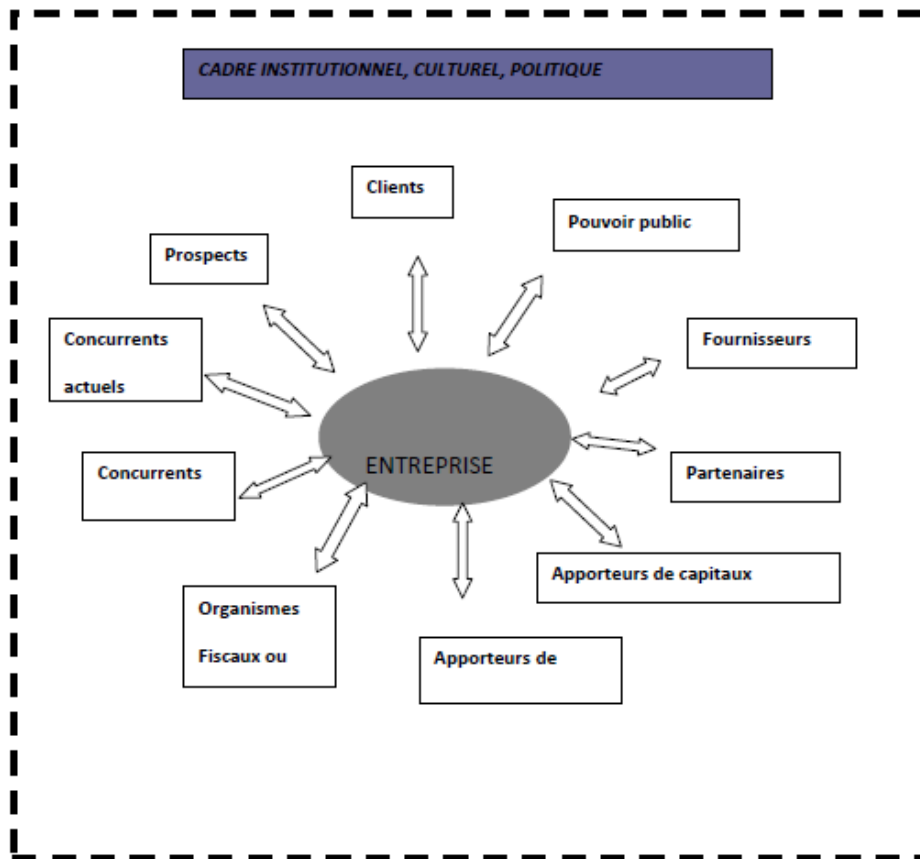
L'entreprise tisse des relations directes, (ce qui constitue son microenvironnement), avec ses clients, ses concurrents, circuits de distribution et fournisseurs et également des relations indirectes, (ce qui forge son macro environnement), sur le plan technologique, démographique, économique, politico-légal et social. Cet alliance des intervenants, oblige l'entreprise à développer sa structure, revoir ses décisions et voir même ses stratégies, donc développer sa performance que ça soit sur le plan économique, social et technologique.

Une performance économique (chiffre d'affaire, productivité, qualité...) ou sociale (emploi, qualification, formation continue...) ne peut être que le fruit d'une bonne décision prise sur la base d'informations clefs. Ainsi la réalisation d'une performance en chiffre d'affaires suppose la connaissance des marchés amont et aval, l'environnement juridique et technologique.

En effet, gérer rationnellement une entreprise revient à prendre des décisions propices sur la base d'informations fiables. Ainsi la firme, visant en interdépendance avec son environnement, a besoin d'informations fiables et à jour pour mieux agir sur ce dernier et répondre à ses exigences. Du fait que l'entreprise ne doit pas faire ce qu'elle sait faire, mais qu'elle doit faire ce que les émetteurs de l'environnement exigent, elle se trouve obligée de recueillir, d'analyser et d'exploiter à bon escient les informations relatives à cet environnement.¹

¹ AGUENI Nassim ; OULD AISSA Amir, L'impact du système d'information marketing sur la compétitivité des entreprises – Etude de cas : AIR ALGERIE », Mémoire licence en sciences commerciales, Ecole des Hautes études commerciales (HEC ALGER), 2011, p8.

Figure n°03 : Les relations d'entreprise.



Source : R. Reix : « *Système d'information et management des organisations* », édition Vuibert, septembre 1995, p51.

En effet l'entreprise est au centre de la relation avec plusieurs partenaires ; clients, fournisseurs, pouvoir public...etc. La nécessité de s'informer sur la réaction et le comportement de ces agents devient essentiel vu l'échange et la relation que la firme procède avec eux chaque jour voir même chaque heure.

En effet, l'entreprise ressent systématiquement le besoin de suivre régulièrement l'évolution technologique, de savoir ce que font les concurrents, d'améliorer la qualité de ses produits, de saisir les opportunités pour maintenir son activité, lancer d'autres domaines ou conquérir de nouveaux marchés.

5. Les différentes stratégies d'entreprise.¹

Les stratégies d'entreprise sont au nombre de quatre. Il s'agit de :

¹ DJ. M'ZYENE, « Stratégie d'intégration verticale : fondements et modalités de mise en œuvre. Le cas de l'ENIEME », Master en sciences commerciales, Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2014/2015,p5.

- Spécialisation.
- Diversification.
- Externalisation.
- Internationalisation.

5-1. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à privilégier la consolidation et le renforcement des compétences au sein du métier d'origine de l'entreprise. La nature de la spécialisation est antiatomique en ce qu'elle constitue une contradiction (une contradiction entre deux lois ou principes) avec la logique de l'innovation ou du développement international, dès lors que l'action reste en place par cette symétrie.

5-1-1- Définitions de la spécialisation

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine.¹

Selon Olivier Meier : « la spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier originel de l'entreprise »².

A travers ça, on peut dire que la spécialisation consiste à se focaliser sur une seule activité, c'est-à-dire en concentrant un ensemble de ressources sur un seul travail, par lequel l'entreprise choisit la spécialisation en raison de contraintes de ressources.

5-1-2- Les avantages et limites de la spécialisation :

La spécialisation oblige les entreprises à se concentrer sur les avantages et les limites de leur domaine d'activité et à choisir leur potentiel de diversification.

5-1-2-1- Les avantages de la spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se recentrer sur une activité et commencer à la maîtriser pour réussir une différenciation dans la fabrication des produits et dominer les concurrents en ayant une meilleure maîtrise des coûts.

¹ MEIER O., « Fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition DUNOD, p102.

² LEROY F., « Les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p 84.

- Domination par les coûts

L'entreprise produit à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Pour cela, elle dispose de facteurs de production moins coûteux et/ou elle bénéficie d'une part de marché importante qui lui permet de bénéficier d'économies d'échelles et d'effets d'apprentissages.

- La différenciation des produits

Son produit est perçu comme unique par la clientèle, l'entreprise qui la pratique se place dans une position de monopole de fait et se met à l'abri des concurrents. La perception du produit comme unique par la clientèle donne une position de leader à l'entreprise.¹

5-1-2-2- Les risques de la spécialisation.

L'entreprise risque de se trouver dans une phase où le métier arrive dans la maturité ou déclin, ce qui va la placer dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents du domaine, le risque de voir l'entreprise dans l'étape de maturité ou déclin qui est la résultante de la spécialisation peut l'induire en culbute totale. Dire culbute, peut rendre l'entreprise dans une situation de désinvestissement et faillite.

Les variations qui affectent l'environnement peuvent provoquer comme conséquences inévitables la menace et le non survie de l'entreprise.²

5-2- Stratégies de diversification

La stratégie de diversification correspond au développement dans un nouveau domaine d'activité stratégique. La concurrence oblige les entreprises à se trouver sur plusieurs fronts à la fois et à diversifier leurs activités. La diversification des activités de l'entreprise lui permet de perdurer dans le temps.³

5-2-1. Définition de la diversification

Selon Frédéric LEROY : « la diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activité ».⁴

¹ C. PASCO/BERHO « marketing international », 4^{ème} édition, p 27.

² MEIER (O), « Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concept, théories et pratiques », édition Dunod, Paris, 2009, p 191.

³ P. RAIMBOURG « management stratégique », édition Bréal, 2007, p 89.

⁴ F. LEROY, op.cit, p 75.

Selon DIEMER Arnaud, se diversifier consiste pour l'entreprise : « A se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés».¹

D'après Arnaud DIEMER, la diversification nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre dans un nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre.²

En pratique, le problème se situe dans l'appréciation du degré de nouveauté ou de diversité. Tout lancement de produit nouveau n'équivant pas à une diversification. A l'inverse, certain manœuvre – en particulier celles qui entraînent un changement de formule stratégique, confèrent à l'entreprise un caractère beaucoup plus diversifié qu'il peut y paraître.

5-2-2. Les raisons de la diversification

Les raisons de la diversification sont :

- La diversification constitue un moyen pour l'entreprise d'atteindre certains de ces objectifs. Parmi ceux-ci, on peut citer la rentabilité, la croissance et la réduction des risques qui entravent les entreprises.
- La firme peut être confrontée à la phase de maturité du cycle de vie du produit, ou a une politique commerciale agressive de la part de ses concurrents. La diversification est un moyen d'aménager cette contrainte, et permet de concilier la poursuite de la croissance avec la réalisation d'un profit acceptable.
- Les opportunités de croissance étant, souvent plus fréquentes que celles d'augmentation de la rentabilité, l'intensité de l'effort de diversification reflète alors la hiérarchie des objectifs poursuivis par la firme : maximisation du profit, ou volonté d'expansion en conservant une rentabilité satisfaisante.
- Réduire le risque de l'entreprise avec la diversification, c'est-à-dire l'amplitude des fluctuations du chiffre d'affaire et de ses résultats.³

¹ D. ARNAUD, www.oeconomica.net/private/cours/types_de_strategies.pdf, p 17.

² P. RAIMBOURG, op.cit, p 89.

³ D. SOULIE « Analyse économique et stratégie d'entreprises », édition Ellipses, Paris, 1992, p 167.

5-2-3- Les objectifs de la diversification

Les objectifs de la diversification sont :

5-2-3-1- La réduction des coûts

La diversification permet une meilleure utilisation des potentialités de production de gestion et la réduction des stocks.

La firme diversifiée permet de créer des marchés internes à conditions plus avantageuses que celle d'un marché externe. Cette diversification interne permet de limiter des situations de sélection adverse (qui est un opportunisme du à des asymétries informationnelles, elle permet aussi de limiter les aléas morales dans le sens de savoir si ses salariés et ses clients ne sont pas contre mes intérêts).

5-2-3-2- La répartition des risques

La diversification se traduit par une forte stabilité du profit que pas un degré plus élevé de rentabilité : les jeux de recettes et de bénéfices sont régularisés et les probabilités de compensation interne des erreurs augmentent avec la diversification.¹

La répartition des risques : l'échec dans un DAS peut être compensé par les résultats des autres DAS (effet de compensation entre les DAS ou de rattrapage). En d'autres termes, limiter les différences risques et les répartir entre plusieurs activités.

5-2-3-3- La recherche de survie

La diversification consiste à la mise e place continuelle de nouveaux produits afin d'assurer la continuité des entreprises.

L'effet de génération qui consiste à élargir constamment l'éventail des produits, renforce de la sorte les chances de survie des unités.²

5-2-3-4- La réduction d'un pouvoir de marché

Les firmes diversifiées exercent des pressions sur les firmes qui sont spécialisées et surtout sur les clients et les fournisseurs.

5-2-4- Les types de diversification

L'entreprise doit se poser la question du rapport entre son métier d'origine et celui dans lequel elle souhaite entrer. Le nouveau métier peut être totalement différent

¹ Y. MORVAN « Fondements d'économie industrielle », 2ème édition, édition Economica, p.p. 214, 215.

² Y. MORVAN, op.cit, p 215.

ou au contraire présenter une certaine familiarité avec l'activité de base de l'entreprise.¹

5-2-4-1- La diversification liée ou concentrique

Elle consiste à développer une ou plusieurs activités complémentaires à un produit marché existant.² Cette diversification liée consiste à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise par l'entrée dans une nouvelle activité ayant des liens de proximités avec l'activité d'origine.³

5-2-4-2- La diversification conglomerale

Développer une ou plusieurs activités nouvelles auprès d'une clientèle nouvelle.⁴

La diversification conglomerale permet à l'entreprise de s'engager dans des activités sans liens avec les activités d'origines, c'est-à-dire elle pénètre des domaines d'activités différents de son activités principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir faire commun, lié généralement à ses compétences en matières de gestion et d'organisation.⁵

5-2-5- La démarche de la diversification

L'entreprise s'appuie sur trois stades principales pour se diversifier : La pénétration du marché traditionnel, l'expansion géographique (y compris internationale, et le développement de produits complémentaire.

Ce schéma suivant représente le processus de développement de l'entreprise selon la firme américaine Cross.

5-2-5-1- La dimension géographique

Dans cette dimension, l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone où les facteurs clés de succès sont divergents. Les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre, même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont les mêmes.

¹ F. LEROY, op.cit, p 77.

² C. DEMEURE « Aide mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2008, p 111.

³ O. MEIER ; G. SCHIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris 2009p 104.

⁴ C. DEMAURE, op.cit, p 111.

⁵ F. LEROY, op.cit, p 82.

5-2-5-2- La diversification verticale (l'intégration)

L'acquisition des compétences spécifiques, la croissance et renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son métier d'origine sont le résultat de l'intégration vers l'amont ou vers l'aval.¹

5-2-5-3- La diversification horizontale

Les domaines d'activités qui sont abordés par l'entreprise sont différents de ceux de l'activité principale. Ces activités nouvelles s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.²

5-2-6- Les risques de la diversification

- *Sur le plan interne, le risque d'alourdissement de certaines charges.* Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi interne (disponibilités des ressources) qu'externes (recherche permanentes des possibilités d'investissements).

- *L'augmentation de la taille et du nombre des activités.* Pour éviter l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des structures internes (formes multi-divisionnaire, en particulier) adapté à cette nouvelle situation.

- *Le risque d'accroissement de la vulnérabilité* sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut, en effet, que l'entreprise atteigne la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent, des investissements massifs et indivisibles. Il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle, mais aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elles mobilisent, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme.³

5-3- La stratégie d'externalisation

L'activité stratégique est d'une grande importance, car l'externalisation est de plus en plus à la mode qu'elle ne l'était, qu'elle soit liée au processus de fabrication ou aux sous-processus, aux composants assemblés par le sous-traitant, à la maintenance, à

¹ Stratégor, , « politiques générales de l'entreprise », 4^{ème} édition, édition Dunod, France, 2004, p 210.

²Ibid. p 212.

³ D. SOULIE, op.cit, p167.

la manutention, à la logistique, au baby-sitting, à la reprise informatique, à la recherche, formation, facturation, paie, dépannage, centre de service client,.... etc.

5-3-1- Définition

Selon Frédéric Leroy : «l'externalisation consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires ». ¹

En premier lieu, l'externalisation concerne les activités périphériques telles que : maintenance, courriers et archives, entretien de locaux, gardiennage, restauration, informatique, logistique, conseil juridique, traitement de la paie, recrutement. Mais des activités comme la production, la recherche et développement peuvent aussi être externalisées. ²

5-3-2- Les raisons de l'externalisation

- Pour se concentrer sur ses compétences clés et son cœur de métier
- Pour acquérir plus de souplesse en évitant d'investir dans des activités périphériques qui apporteraient de la rigidité à la structure
- Lorsque la valeur ajoutée d'une fonction n'est pas suffisante pour devoir développer des compétences ad hoc
- Dès que la complexité du métier (évolution de la réglementation, compétences pointues...) nécessite l'embauche et le maintien coûteux de spécialistes

5-3-2-1- La réduction des coûts

L'externalisation permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de gagner en compétence.

5-3-2-2- Meilleure qualité

Pour traiter des différends complexes et avoir des compétences spécifiques et des moyens d'analyses qui dépassent les concurrents en les écartant, l'externalisation est la meilleure panacée. 33% des prestataires des services disposent de ces qualités. Meilleure qualité dans le sens de se recentrer sur le cœur de métier et laisser le niche domaine pour les entreprises naissantes, ceux qui pouvaient faire mieux que nous leurs

¹ F. LEROY, op.cit, p.p. 91, 92.

² Ibid.

activités doivent être vus comme étant des leaders. Ce que le directeur financier d'Essilor a déclaré lors de son intervention.

5-3-2-3- Organisation (28%)

Les efforts de coordination d'une activité en interne sont souvent supérieurs aux coûts de transaction avec un sous-traitant. Par exemple : en 2008, aucun groupe pharmaceutique, même dans le top 5 mondial, ne dispose d'une organisation capable de suivre toutes les pistes de recherche. Les grands laboratoires externalisent une partie de recherche et développement sur les biotechnologies.

5-3-2-4- Souplesse

Avec l'externalisation, les coûts fixes seront transférés en coûts variables. Plus de 25% des entreprises qui ont adopté cette démarche ont pu se hisser et être parmi les leaders dans leurs domaines. L'incertitude est supportée par le prestataire et permet à la grande entreprise de gagner en flexibilité.¹

5-3-3- Les conditions pour réussir l'externalisation

Pour réussir l'externalisation, il est utile de disposer d'une check liste afin de ne pas négliger un des nombreux aspects de la démarche :

- 1) ***En premier lieu, l'entreprise définit son cœur d'activité:*** quand l'entreprise externalise un des composants fondamentaux, la vision traditionnelle de l'entreprise lui interdit d'externaliser les activités clés comme la recherche et développement et aussi suicidaire. L'externalisation devient une source d'avantage si l'entreprise ne maîtrise pas l'activité. Avec le développement technologique, il ya même des activités de base comme la recherche et développement qui sont confiées à des cabinets et spécialistes externes.
- 2) ***Une vision claire des fonctions sans risques*** et de celles qui peuvent devenir à terme stratégiques ou sensibles.
- 3) ***Un comité de pilotage engagé*** qui évaluera tous les avantages et inconvénients de l'externalisation et toutes ses implications.
- 4) ***Une analyse détaillée de la fonction externalisée,*** de ses coûts et des aspects liés à la qualité et à la satisfaction des clients internes et externes, l'entreprise

¹ M. CARTIER « Maxi fiches de stratégies », édition Dunod, paris, 2010, p.p. 74,75.

externalise une activité et avec le temps, elle va découvrir qu'elle a les moyens et ca lui revient moins chers que son externalisation.

- 5) ***Un cahier de charge détaillé*** qui comporte une description complète et parfaite de l'opération, des ressources et moyens à mobiliser, des indicateurs de qualité. Si l'opération nécessite des moyens faramineux, l'entreprise ne va pas l'externaliser. Elle va la développer en interne.
- 6) Le choix du partenaire en examinant pérennité, compétences, moyens, coïncidences des intérêts et politiques à long terme.
- 7) ***Le traitement du problème du personnel repris par le sous-traitant***. Ce point est important sur le plan juridique et social et fait partie souvent des négociations des accords.
- 8) ***Une stratégie de communication avec le personnel*** pour éviter la démotivation et les inquiétudes concernant les emplois.
- 9) ***L'organisation d'un transfert d'activité*** sans risque de discontinuité ou ennuis de passages.
- 10) ***La valeur des interfaces humains*** ; il est important de prévoir de part et d'autres comment seront assurés les relations et par qui.
- 11) ***Un suivi irréprochable des fournitures de prestations***. C'est-à-dire suivre la mise en place par ce contrôleur interne de tous les indicateurs de progrès de qualité de fournitures prévues au contrat et en faire un tableau de bord surveillé en permanence.¹

5-3-4- Les diverses modalités d'externalisation

Il existe six modalités d'externalisation. Il s'agit de :

- La sous-traitance,
- La fourniture spéciale,
- La fourniture banale,
- La cotraitante,
- La commission,
- La concession.
- La sous-traitance

¹ J. BRILMAN, op.cit, p.p. 557,558.

Le donneur d'ordre confié à son partenaire une tâche définie avec précision. Est un contrat par lequel une entreprise demande à une autre entreprise de réaliser une partie de sa production ou des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail. Le soustraitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Rapport aux directives du commanditaire.

5-3-4-1- La fourniture spéciale

La fourniture spatiale correspond à la situation où le partenaire fournit des éléments respectant des contraintes, mais dont il conserve la propriété industrielle.

5-3-4-2- La fourniture banale

La fourniture banale s'en tient à la cession de prestations normalisées.

5-3-4-3- La cotraitante

Cas où les deux partenaires assurent en commun la production d'un bien.

5-3-4-4- La commission

Cas où un partenaire assure une fonction : la vente, l'achat, l'affacturage, par exemple. Le partenaire étant rémunéré par une commission.

5-3-4-5- La concession

La licence, la franchise qui permet d'accroître les ventes, sans trop investir. Après quelques années d'expériences, l'externalisation apparaît moins fructueuse que ne l'espérant ses promoteurs. Ils rêvaient en effet d'une entreprise virtuelle, limitée au rôle d'interface entre de multiples corps de métiers réunis par un projet commun. Or, l'externalisation devient dangereuse lorsque le métier externalisé est maîtrisable par l'entreprise et cette entreprise veut l'externaliser pour se dégager de certains métiers et se recentrer sur le métier le plus lucratif qui va lui générer beaucoup de gain.¹

5-3-5- Les risques de l'externalisation

L'externalisation est exposée à plusieurs limites et risques de l'externalisation, qui peuvent mettre les entreprises dans des positions défavorables :

¹ J. P. HELFER « Management stratégique et organisation », 7ème édition, édition VUIBERT, 2008, P.P. 241, 242

- une **dépendance par rapport à un prestataire**. Le rapport de force peut s'inverser à l'avantage du fournisseur avec la clé de fâcheuses conséquences budgétaires.
- un impact possible sur la relation client si le service est mal délivré
- une **difficulté à maîtriser son sous-traitant** si ce dernier est localisé dans un pays lointain¹.

5-4- La stratégie d'internationalisation

L'internationalisation relève d'un processus d'apprentissage où le temps joue un rôle important pour l'acquisition des compétences requises par la diversité des marchés et la conception d'une stratégie véritable de coordination des activités. Cette internationalisation conduit à l'émergence de puissantes entreprises multinationales qui ont dominé le monde des affaires.

5-4-1- Définition

Selon Jean-Pierre HELFER : « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle, l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie». ²

5-4-2- Les facteurs de l'internationalisation

Parmi les facteurs de l'internationalisation on distingue

- Les facteurs commerciaux
- Les facteurs industriels
- Les facteurs d'environnement
- Les facteurs d'opportunité

5-4-2-1- Les facteurs commerciaux

- L'étroitesse du marché national ou sa saturation

La dimension réduite du marché national pousse l'entreprise vers les marchés étrangers.

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.html> consulté le 23/05/2022 à 15H41

² J.P. HELFER, op.cit, p 210.

Exemple : Nestlé a rapidement développé son activité hors de suisse vu l'étroitesse du marché local. 10% d'entreprises finlandaises exportent depuis et dès leur création.

- La spécialisation de l'entreprise

Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiels.

- La régulation des ventes de l'entreprise

Le ralentissement de la croissance économique peut être compensé, du moins en partie, par des commandes en provenance de l'étranger, les différentes économies nationales ne se trouvent pas en phase. L'exportation permet de répartir les risques conjoncturels. Cette régulation des ventes permet une meilleure répartition utilisation de l'appareil productif et une plus grande maîtrise des coûts de production.

5-4-2-2- Les facteurs industriels : on distingue :**- La recherche d'économie d'échelle**

L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise qui produit en plus grande quantité, d'abaisser ses coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouveaux débouchés.

L'activité internationale permet d'amortir les coûts de recherche développement indispensable à l'entreprise sur un plus grand nombre d'unités et donc d'abaisser les prix de lancement.

- L'abaissement des coûts de production : l'investissement à l'étranger permet :
- D'exploiter les opportunités offertes par des coûts avantageux de facteurs de production (matières premières et travail).
- D'accéder plus facilement à des ressources financières, tant sur le marché national que sur le marché d'implantation.
- D'échapper à certaines réglementations dans le domaine fiscal, social, de la protection de l'environnement.

5-4-2-3- Les facteurs d'environnement

- Le décloisonnement des marchés rendu possible après 1945 par la mise en place du système monétaire international et les accords du GATT s'est traduit par un fort développement des échanges internationaux.

- Cet environnement favorable aux stratégies d'internationalisation permet aux entreprises qui les adoptent d'accroître leur volume d'activité (effet-volume) et de pratiquer des politiques en marges différenciées selon l'élasticité prix des différents marchés (effet revenu).

5-4-2-4- Les facteurs d'opportunité :

Les facteurs d'opportunité comprennent :

- Une demande spontanée

À l'occasion d'une manifestation commerciale, à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre fortuite de représentants d'entreprises, la firme peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits,

- Une demande excédentaire

L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme le moyen d'écouler des stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber.

L'exportation est le premier pas d'une authentique démarche d'internationalisation.

- La motivation du dirigeant

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger et de parler des langues étrangères, son degré de connaissances de l'exportation son goût de l'innovation et du risque, son ouverture d'esprit sont autrement de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation.¹

5-4-3- Les étapes de l'internationalisation

L'internationalisation est une stratégie poursuivie par l'entreprise qui dispose d'un capital financier, humain et matériel. Cette stratégie lui permettrait d'avoir une position favorable sur des marchés où la concurrence est très rude et féroce. Pour réussir sa stratégie d'internationalisation d'une manière correcte et déductive, l'entreprise doit suivre un enchaînement d'étapes qui sont citées ci-dessous :

¹ D. François « Marketing international », 4^{ème} édition, édition Dunod, p.p. 28-31.

5-4-3-1- La firme exportatrice

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger ; et c'est également la plus simple. La production sera faite dans le pays d'origine de l'entreprise et cette dernière va uniquement apporter des adaptations à ses produits afin d'avoir une correspondance aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destinations.

- L'exportation directe

Exporter directement, permettrait à l'entreprise, de gagner en avantages, d'échapper aux imperfections des courtiers et des exportateurs. Ces derniers cherchent uniquement à satisfaire leur propre intérêt. Elle mettrait l'entreprise de plus en plus dans une position favorable.

- L'exportation indirecte

L'exportation indirecte se fait par des courtiers, à des exportateurs spécialisés ou à des sociétés de commerce international. Créée entre le client étranger et le fournisseur national un écran qui empêche toute véritable connaissance ainsi que la réelle pénétration du marché étranger.

- L'exportation associée

La mise à disposition des PME des réseaux étrangers des grandes entreprises. Plusieurs entreprises exportatrices ayant le même pays d'origine et des secteurs d'activités voisins. Les firmes se réunissent pour constituer des groupements d'exportateurs qui se dotent, grâce aux contributions des anticipateurs, des moyens communs de prospection et de vente.

5-4-3-2- Le réseau de distribution à l'étranger

Le réseau de distribution permet à l'entreprise d'accélérer le processus d'apprentissage, bénéficie des économies d'échelles liées à une diffusion internationale de ses produits lorsque le marché national est trop insuffisant, accroître ses résultats.¹

¹ Michel DARBELET « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition BERTI, Alger, pp468-470.

5-4-3-3- La multinationalisation

La rationalisation du processus productif et de la logistique d'ensemble constitue l'aspect primordial de cette étape:

L'amélioration de l'organisation d'ensemble de l'entreprise. S'y retrouvent associées, avec une exigence d'intégration des principales fonctions : marketing et vente, de l'organisation et productions et logistiques.

La nécessité de disposer de système d'information étendu, performant et intégré, dont la capacité à enregistrer, traiter et transmettre constitue un élément vital de leur survie comme de leur expansion, à cette échelle.¹

5-4-4- Les stratégies internationales

La stratégie d'internationalisation elle vise à développer sa stratégie commerciale en dehors des frontières du territoire nationale sur lequel elle est implantée.

5-4-4-1- La stratégie multidomestique

La stratégie multidomestique consiste pour l'entreprise à adapter les produits et services à la demande locale. Elle entraîne une forte dispersion des activités de la chaîne de valeur, même si quelques activités restent concentrées comme la finance.²

5-4-4-2- La stratégie globale

La stratégie globale consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales. L'objectif de cette stratégie est de dégager des économies d'échelles. Les activités génératrices de valeur sont généralement concentrées dans un nombre limité d'implantation. Exemple de Boeing dont ses activités principales sont implantées aux U.S.A.³

5-4-4-3- La stratégie transnationale

La stratégie transnationale consiste à concilier deux paradoxes : l'efficacité globale à travers une forte intégration des activités et donc une recherche d'économies

¹ L. JEAN-PAUL « stratégies d'internationalisation, nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires », 3^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, p383.

² M.CARTIER, op.cit. p 60.

³ G. JOHNSON, op.cit, p 367.

d'échelle et une forte adaptation des produits et services à la demande locale. Cette stratégie entraîne cependant des problèmes au niveau de l'organisation.¹

Ces stratégies transnationales impliquent des investissements énormes et une adaptation aux exigences locales. Elles impliquent les stratégies dispersées géographiquement dont le degré de coordination est élevé.

5-4-4-4- La stratégie multinationale

Consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales. Cette approche a été utilisée par de nombreuses entreprises.²

5-4-5- Les avantages de l'internationalisation

Trois types d'avantages potentiels selon DUNING, 1981, ces avantages mettent les entreprises dans des positions favorables à développer leurs compétences à l'international.

5-4-5-1- Des avantages spécifiques et non monopolistiques

Des forces particulières détenues par l'entreprise, telles qu'une supériorité technologique, de talents managériaux en matières internationales, une différenciation des produits, etc. peuvent justifier l'option pour l'internationalisation.

5-4-5-2- Des avantages de localisation.

Par rapport aux coûts des facteurs dans les pays d'accueil, à leurs infrastructures, à l'existence de consommateurs potentiels.

5-4-5-3- Des avantages d'internationalisation.

Ceux qui sont liés à l'organisation interne de l'entreprise, laquelle permet de réduire des coûts de transaction, de mieux contrôler les opérations productives, la qualité des produits, etc.³

5-4-6- Les risques de l'internationalisation.

Les risques de l'internationalisation sont divers à savoir :

¹ M. CARTIER, op.cit, p60.

² G. JOHNSON, op.cit, page 367.

³ D. Alain, « Stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés », édition PEARSON, page 135.

5-4-6-1- La sous estimation des coûts.

En raison de la difficulté de l'obtention de l'information et son contrôle. Ce qui bouleverse e rend les entrées (recettes) attendues d'un nouveau marché ont été surévalué et la sous évaluation des coûts.

Les erreurs sont citées ci-dessous :

- L'existence de coûts cachés d'accès au marché ;
- La sous évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise appréciation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existantes sur le territoire étranger entre partenaire locaux ou étrangers, publics ou privés.

5-4-6-2- L'environnement international incontrôlable. Cette complexité est due :

- Des modifications réglementaires ou législatives en particulier en matières douanières.
- Les variations des taux de change.
- L'instabilité politique qui engendre le risque pays.¹

Section 2 : L'analyse stratégique de l'organisation

Pour se développer, les organisations ont le choix entre coopérer ou absorber des partenaires. Alors que la coopération se traduit par une externalisation d'une part de ses activité et la mise en place de stratégies collaboratives avec ces partenaires, l'absorption revient à faire exactement l'inverse. C'est-à-dire acquérir l'activité de ses partenaires externes et les réaliser désormais sois même. C'est l'intégration.

En économie, l'intégration désigne la stratégie de regroupement d'activités au sein d'une même entreprise. Cela permet de maîtriser le savoir-faire technique, commercial ou financier pour accroître la productivité et bénéficier d'effets de synergie (économies d'échelle, domination du marché...)²

L'organisation permet de définir « les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir des liens d'autorité, de coopération et d'information qui uniront les hommes

¹ C.PASCO/BERHO « Marketing international », 4ème édition, édition DUNOD, p.p. 31, 32.

² <https://www.logistiqueconseil.org>

entre eux, de créer les unités de soutien qui permettront aux responsables de disposer d'expertises complémentaires.»¹

Il est opératoire de distinguer :

- La structure qui décrit la forme, la configuration de l'entreprise;
- L'organisation, concept dynamique qui traduit la façon dont fonctionne l'entreprise.

L'organisation est un élément qui constitue la structure essentielle au sein de l'entreprise; elle influence cette action et conditionne largement l'efficacité de celle-ci.

1- Analyse concurrentiel.

L'une des dimensions essentielles de l'analyse stratégique, réside dans la compréhension de la dynamique concurrentielle.²

1-1- Les fondements de l'organisation.

1-1-1- La division du travail : elle est prônée par Adam Smith qui considère que la, spécialisation des tâches tends à accroître l'habilité de celui qui les exécute, améliore la coordination et facilite l'utilisation des machines.

1-1-2- La bureaucratie : c'est une forme d'organisation adaptée à une société dont les fondements sont la loi découlant de la raison scientifique.

La structure de l'organisation serait caractérisée par la spécialisation des tâches; la standardisation des tâches (règles explicites et stables); la formalisation des tâches (définition officielles), la centralisation de l'autorité (pyramide hiérarchique), l'impersonnalité des relations (rapports fonctionnels).

1-1-3- La hiérarchie: cette forme d'organisation présentée par Fayol s'intéresse à la fonction administrative de l'entreprise et en particulier à celle du chef d'entreprise situé au sommet d'une hiérarchie pyramidale dont la mission est de planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Une certaine décentralisation est possible si elle reste conforme au principe hiérarchique.

1-1-4- La standardisation : Taylor recommande de définir des méthodes précises de travaux devant être appliquées par les ouvriers jusque dans les moindres détails. La

¹ F. HENNICHE, « Le management des les banques publiques algériennes : Approche-Perspective », Mémoire de magistère en sciences commerciales, Université Es-Senia de Oran, 2007, pp113-114.

² Martinet, « Dignostic stratégique », Ed. Vuibert, 1983, p88

standardisation améliore la division des tâches et renforce le contrôle du travail effectué.

2- Analyse stratégique classique .¹

C'est une méthode fondé sur le cycle de vie des activités.

L'analyse stratégique classique mis en évidences les possibilités d'action que peut avoir une Entreprise :

- Compte tenu des événements prévisibles dans l'environnement, qui sont porteurs d'opportunités mais aussi de menaces, d'où la détermination des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir,
- des possibilités stratégiques de l'Entreprise qui sont induites par les compétences qu'elle possède ou ne possède pas. **Par** la suite, les possibilités d'action devront être évaluées en prenant en compte les volontés des Dirigeants. Selon cette méthodologie, les choix stratégiques à pour :
- fixer des objectifs et de déterminer les politiques fonctionnelles et enfin les plans d'action.
- Il s'agit donc bien d'une méthode globale, la première qui fut utilisée, pour aider à la décision stratégique

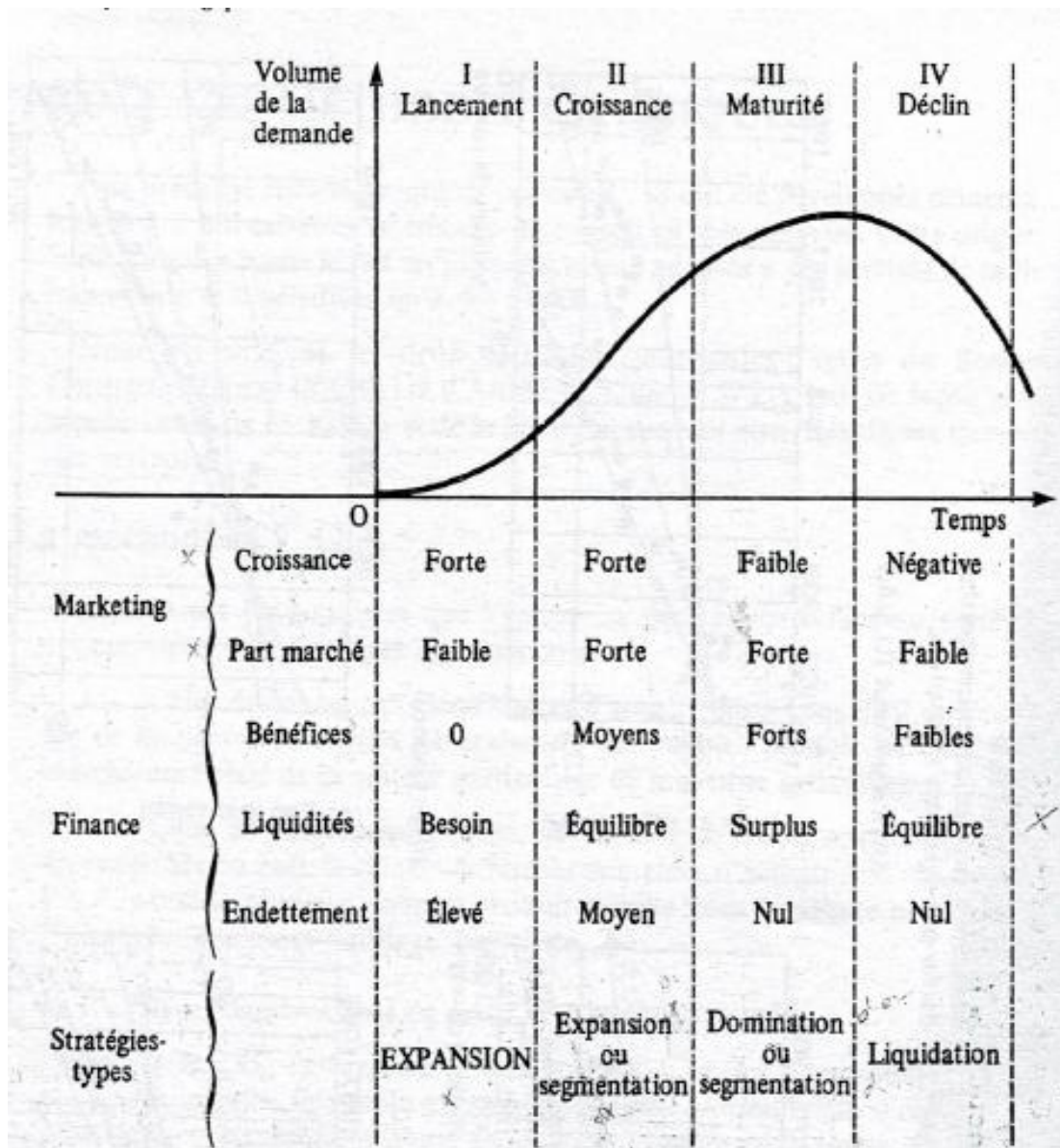
2-1- Analyse B.C.G.²

La méthode du Boston Consulting Group (B.C.G) c'est une méthode d'analyse implique une évaluation de taux de croissance pour le domaine d'activité concerné. Son mérite essentiel a consisté à rapprocher les caractéristiques commerciales et financières, comme le montre le schéma suivant :

¹ Martinet, op.cit, p84

² Martinet, op.cit, p88

Figure n°04 : Représente l'analyse B.C.G.



Source : Martinet, « la stratégie, Ed. Vuibert, 1983, p88.

En fonction de la phase du cycle vital du domaine (volume-taux de croissance), des ressources financières relativement aux concurrents, l'entreprise a le choix entre quatre manœuvres stratégiques de domaine, plus ou moins risquées :

- L'expansion ;
- La segmentation ;
- La domination ;
- La liquidation.

Centrée sur les stratégies peut adopter face au système concurrentiel, on distingue deux niveaux :

- Celui des domaines élémentaires d'activité dans lesquels il est possible de manœuvrer.
- Celui de l'entreprise globale, qui dans cette vision, apparaît comme un ensemble ou portefeuille de différents domaines d'activité ou possède plusieurs couples produit.

2-2- Domaine d'activité.

C'est la raison pour laquelle les deux décisions stratégiques capitales à ce niveau sont l'investissement (volume-orientation) et la segmentation (offensive en élargissant le domaine ou défensive en le restreignant).¹

2-2-1- L'attrait de la concurrence.

Pour une entreprise, la stratégie de niche consiste à se focaliser sur un seul segment de marché très réduit et spécialisé appelé "niche". Ce segment de marché répond à une demande très spécifique. Le caractère réduit des volumes de vente propres aux marchés de niche limite l'attrait de la concurrence pour ces segments dès lors qu'une entreprise performante y est déjà installée.

Enjeux de cette position stratégique

La stratégie de niche permet à l'entreprise de profiter des avantages de la spécialisation et d'éviter l'intensité concurrentielle. Les marges peuvent alors être plus importantes et ce type de marché est en général très rentable pour les entreprises, à condition d'atteindre une taille critique et d'acquérir une notoriété suffisante. Il est également vital pour l'entreprise de veiller à maintenir ses compétences distinctives afin de conserver son monopole. Le risque majeur étant en effet de voir cette niche se tarir ou concurrencée et de se trouver dans l'incapacité de s'adapter à un autre marché.

a- Avantages :

- Faible concurrence
- Faibles coûts de démarrage et économies par concentration de toutes ses ressources sur un seul produit

¹ Martinet, op.cit, p88

- Faibles coûts marketing
- Notoriété plus facile à acquérir (phénomène de distinction)
- Satisfaction et fidélisation de la clientèle

b- Inconvénients :

- Niche souvent difficile à identifier
- Stratégie risquée car dépend d'un marché cible très restreint et promotion de produits et services très ciblés et limités
- Marché qui peut vite être saturé
- Les entreprises de grandes tailles ont la capacité de diviser leurs activités en domaines plus restreints. Elles peuvent ainsi coller plus facilement à des demandes spécifiques et venir ainsi bousculer le leader de la niche.

2-2-2- La stratégie de l'entreprise :

La stratégie de l'entreprise consiste à mettre au point des actions commerciales qui permettront d'atteindre les objectifs fixés. C'est lors de cette étape que l'entreprise segmente le marché, détermine sa cible et choisit un positionnement pour ses produits.

a- La segmentation : C'est le découpage du marché en groupes d'individus présentant des caractères homogènes.

b- Le ciblage : Il permet d'évaluer les différents segments et leur intérêt pour l'entreprise.

c- Le positionnement : Consiste à créer ou modifier un produit et son mix de façon à lui donner une identité et une place par rapport à la concurrence dans l'esprit du consommateur.

2-2-3- Niveau du domaine d'activité (Segmentation)

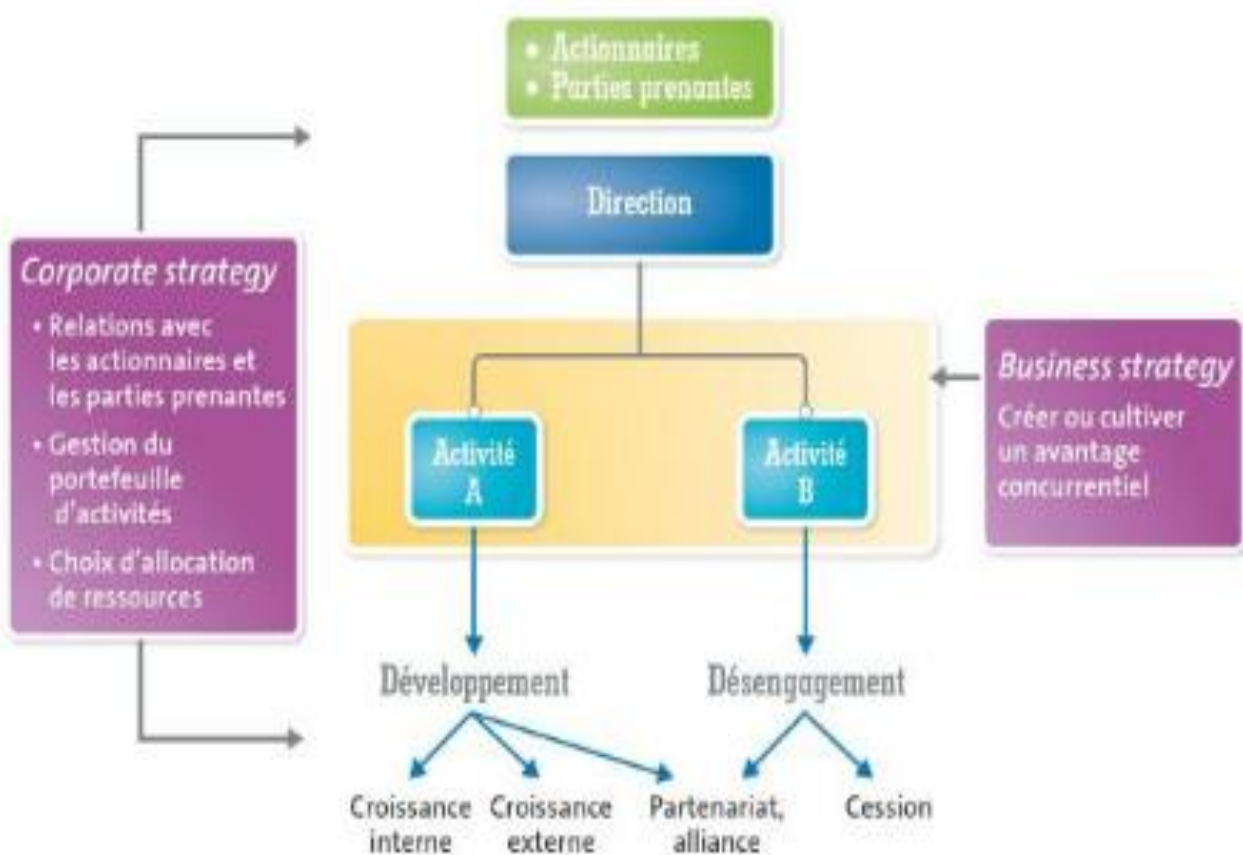
Le niveau d'un domaine d'activité, appelé aussi segment stratégique ou strategic business unit(SBU) concerne généralement un marché particulier. Une SBU prend souvent la forme organisationnelle d'une entreprise au sein du groupe. Le concept de SBU fut développé par McKinsey et General Electric à la fin des années 1960 afin de permettre aux grands groupes diversifiés de clarifier leur stratégie.

Chaque secteur d'activité est dirigé de façon autonome avec les objectifs et des ressources propres à l'intérieur du groupe. Bien entendu, l'autonomie ne signifie pas l'Indépendance, et les grandes décisions stratégiques qui sont élaborées dans la SBU

devront être validées au niveau supérieur ; elles devront également s'inscrire dans la stratégie globale du groupe : respect des options fondamentales, des priorités, des contraintes en termes de résultats financiers.

En matière de domaine d'activité, la question fondamentale est celle de choix des marchés où l'entreprise doit être présente, c'est-à-dire du portefeuille d'activités, et la conquête ou le maintien d'avantages concurrentiels.

Figure n°05 : Corporate et business : les deux niveaux de l'analyse stratégique



Source : LEHMANN ; ORTEGA ; LOROY ; CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND ,
 « EGOR - Toute la stratégie d'entreprise », 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016, p10.

Selon Lehmann ; Ortega ; Loroy ; Carrette ; Dussauge ; Durand,¹ La *business strategy* appelée aussi stratégie concurrentielle, est la stratégie de l'entreprise dans une activité particulière. Dans les entreprises diversifiées, la business stratégie comprend différentes activités, à l'objectif de créer, cultiver un avantage concurrentiel dans

¹ LEHMAN ; ORTEGA ; LOROY ; CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND , « EGOR - Toute la stratégie LEHMANN-ORTEGA ; LEROY, CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND, « STRAT ECOR-Toute la stratégie d'entreprise », 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016, p10.

l'industrie particulière ou l'activité est insérée. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique, aux attentes des clients et aux compétences internes mobilisables pour satisfaire ces attentes.

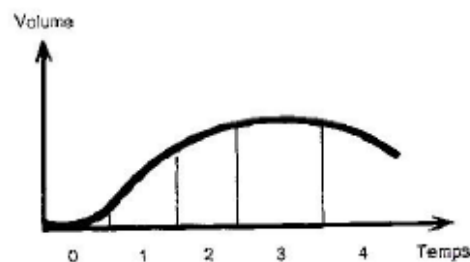
3- Analyse industriel :

Dès 1963, en matière de théorie du choix stratégique, à partir d'un matériel théorique encore élémentaire issu de l'économie industrielle. Gélilier établit une typologie de situations et de réponses stratégiques adéquates selon les valeurs prises par les 8 variables suivantes (les croisements entre variables ne seront examinés que pour les variables 1 et 2, par le « tableau de reconversion permanente de M. Sadoc »)

3-1- Age du produit.

Cette variable donne lieu à un nouvel exposé de courbe de cycle de vie du produit :

Figure n°06 : Cycle de vie du produit.



Source : Martinet, « la stratégie, Ed. Vuibert, 1983, p88

- 2- Type de concurrence sur le marché ;
- 3- Intensité du capital et de la recherche : « droit d'entrée » de la profession ;
- 4- Dimension absolue et relative (par rapport à la « masse critique ») ;
- 5- Degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production ;
- 6- Rentabilité actuelle et réserves de financement ;
- 7- Déséquilibre dans les ressources ;
- 8- Taux de croissance générale de l'économie.

Le croisement entre les variables 1 et 2 présente un intérêt double :

- D'une part, il s'agit d'une véritable logique de gestion de portefeuille stratégique avant la lettre, telle que la développera le BCG dans les années 70 par sa célèbre « matrice.

- D'autre part, c'est la seule représentation « matricielle » que nous ayons pu relever avec une telle antériorité historique.

Avec ce schéma, en présence d'une utilisation de l'espace à deux dimensions pour générer du sens, comme en témoigne la présence d'une flèche « diagonale » :

Figure n° 07: Phase de vie du produit.

		Phases de vie du produit				
		0	1	2	3	4
Type de concurrence	A					
	B					
	C					
	D					
	E					

Source : Martinet, « la stratégie, Ed. Vuibert, 1983, p89

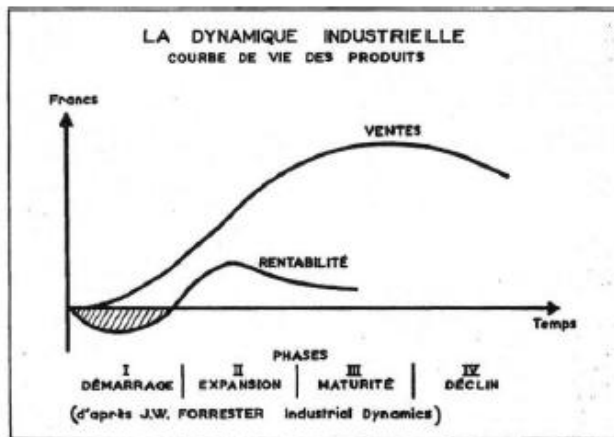
3-2- Le problème actuel de la formulation de la stratégie dans l'entreprise

En préambule à cette première partie, Taboulet ressasse l'éternel refrain de la «mutation radicale» : «De grandes mutations transforment radicalement le milieu économique traditionnel : l'accélération du progrès technique, la croissance économique et la compétition internationale croissante ».

3-2-1- Diminution de la durée de vie des produits

La notion de cycle de vie des produits est rappelée. Avec toutefois une innovation : on prend pour indicateur de mesure à la fois la courbe des ventes en fonction du temps et celle de la rentabilité.

Figure n° 08: Courbe de vie du produit



Source : *Marinet*, « *la stratégie*, Ed. Vuibert, 1983, p89

Puis, un certain nombre de données de type statistiques étayent l'idée d'une diminution de cette durée de vie sous la pression des changements technologiques. Enfin, ces changements technologiques sont présentés comme «une chance et une promesse pour l'entreprise qui [les a créés] », car celle-ci peut « desserrer la pression que la concurrence exerce sur les prix, bénéficier de courants ascendants qui développeront les ventes, et améliorer sa rentabilité puisque de bons brevets peuvent conférer une rente de monopole pendant quelques années. »¹

3-2-2- Accélération des changements technologiques.

Il s'agit d'une illustration qui prolonge le paragraphe précédent par le raccourcissement des durées d'industrialisations, entre le téléphone et les lasers...

Cette double accélération « provoque une augmentation des besoins de financement des entreprises », d'où la nécessité pour les entreprises de dégager de suffisamment fortes «marges d'autofinancement qui permettent de compenser le phénomène d'obsolescence par un processus de reconstitution accéléré de capital ».

En conclusion, les entreprises « ont besoin d'une gestion plus rigoureuse. »

3-2-2-1- Nécessité d'une formulation précise de la stratégie de l'entreprise²

Une démonstration qui s'opère ici en deux temps :

¹ REMI JARDAT, « Stratéfier/Modéliser une archéologie française du management stratégique 1959-1976 », Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault », Thèse doctorat nouveau régime en science de gestion, France, 2005, p93.

² REMI JARDAT, op.cit, p94.

a- Les données d'environnement précédemment exposées montrent que l'entreprise, pour survivre, doit sans cesse effectuer des mouvements de type stratégiques: «assurer sa reconversion permanente, maîtriser et harmoniser son expansion, accéder ou se maintenir à la classe internationale. »

b- Ces mouvements ne peuvent s'effectuer si la formulation d'une stratégie n'a pas conféré une cohérence suffisante aux actions de «ceux qui prennent habituellement les décisions importantes ».

Cette cohérence doit autoriser deux choses :

- 1- « permettre à l'entreprise de mieux combiner ses ressources et d'éviter de disperser ses efforts » ;
- 2- lui permettre de maintenir «des orientations suffisamment stables pour en recueillir les fruits ».

En résumé, « sans stratégie, une entreprise industrielle ne peut avoir de politique de recherche, de politique commerciale ou de politique de production cohérentes et dont les résultats s'ajoutent ».

4- Analyse de la technologie.

L'analyse stratégique traditionnelle donne une position centrale au produit et au marché tout au long du cycle de vie.¹ Cette dernière permet de cadrer la logique, et est aussi instrumentale que les procédures métier, et les évolutions technologiques sont susceptibles de l'affecter. De plus, la méthode de sélection de la technologie place l'entreprise dans une position appropriée ou défavorable entre les produits et les processus de production.

4-1-Le diagnostic de l'évolution technologique.

L'approche de nœud stratégique peut être pressentie, en l'absence de méthode formalisée de prévision, par un certain nombre de symptômes annonciateurs.²

¹ Martinet, op.cit, p115.

² Martinet, op.cit, p121.

Selon P. N. Foster¹, les dix symptômes annonciateurs des limites d'une technologie sont :

1. L'intuition répandue dans l'équipe dirigeante que la productivité en R-D s'épuise ;
2. Une tendance à accuser des retards en R-D par rapport au calendrier prévu ;
3. Une tendance à obtenir des améliorations de procédé plus que de produit;
4. Une perte de créativité dans la R-D;
5. Une dégradation du climat dans le service ;
6. L'absence d'amélioration après le remplacement de certains cadres du service;
7. Une fragmentation du marché ;
8. La perte d'une part de marché dans un domaine spécialisé;
9. Une faible élasticité des résultats de R-D par rapport au budget ;
10. L'apparition de petits concurrents à technologie nouvelle.

4-2- Le rôle primordial de la technologie.

On doit être conscient à tout moment des tendances du marché mais aussi des prévisions technologiques. L'entreprise qui doit acquérir un bien industriel (une machine, par exemple) doit pouvoir calculer la durée prévisible de l'investissement. Il faut que l'amortissement économique corresponde avec l'amortissement technique et technologique : il faut prévoir!

Notons, que l'on essaye de plus en plus de nos jours, de réduire la durée de l'amortissement, mais il faut bien évidemment adapter.

Exemple : Si une entreprise achète un appareil pour 5 ans, mais qu'après 3 années, il ne convient plus car complètement obsolète, elle sera alors obligé de le changer : fameux soucis. Certains biens évoluent très rapidement en raison du progrès technologique.

5- Analyse potentiel de l'organisation.

L'explication de la divergence qui tend naturellement à s'instaurer entre les différents services est le manque de temps (cf. ANSOFF) : les « membres de l'équipe

¹ R.N. Foster, « La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise », Problèmes économiques , n°1784, 1982, pp13-17.

dirigeante » en effet sont trop souvent « convaincus que les questions courantes qui saturent leur emploi du temps doivent être traitées en priorité. »

6- Repères méthodologiques pour l'inventaire des stratégies

Les parties suivantes s'inscrivent dans un processus de recherche de stratégies qui s'inscrit, classiquement, en deux étapes,

- Première étape (partie II) : « faire l'inventaire des différentes stratégies qui peuvent être envisagées »
- Deuxième étape (partie III) : « comparer ces stratégies entre elles, en s'appuyant sur des critères d'évaluation de ces stratégies »
- Une troisième étape est également envisagée : celle du « chiffrage » des conséquences futures de chaque stratégie par rapport aux critères de comparaison retenus. Malheureusement, « un tel calcul économique se révèle généralement impossible dans la pratique - sauf lorsqu'on n'envisage que l'extrapolation de la stratégie actuelle ».

Taboulet signale par ailleurs l'échec de la théorie des jeux : « malgré la beauté de la théorie des Jeux de Von Neumann et Morgenstern, on doit s'arrêter à la seconde étape, et le choix des critères qualitatifs d'appréciation en revêt une importance plus grande ».

L'inventaire des stratégies lui-même doit commencer par un double diagnostic « minutieux » des potentiels des marchés de l'entreprise d'une part et du potentiel propre de l'entreprise (conformément à la méthode LCAG développée aux USA), sachant que l'auteur juge utile de signaler que tous les deux varient dans le temps : « Le potentiel propre d'une entreprise varie également dans le temps ». Enfin, ce diagnostic étant réalisé, « c'est grâce à la créativité dans ce double diagnostic des opportunités et des ressources que les dirigeants pourront au mieux assumer leur responsabilité : développer le potentiel de l'entreprise, concentrer des ressources et les affecter à exploiter des opportunités. ».¹

¹ REMI JARDAT, op.cit, p95.

6-1- La notion de formule stratégique.**6-1-1- Le métier.**

Un métier peut être défini comme un savoir-faire global, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée. Il s'acquiert, se fortifie, se développe avec le temps et peut se transmettre. La technologie en est une composante importante. Le métier donne à l'entreprise sa spécificité, son identité, sa vocation.¹

6-1-2- La formule d'exploitation de l'entreprise.²

Selon Richard Normann, la formule d'exploitation exprime le principe unificateur du système de transformation et d'échange, et comprend :

- Le territoire de l'entreprise les créneaux qu'elle tente de dominer ;
- Le produit, services ou systèmes fournis au territoire ;
- Les ressources et les conditions internes de l'entreprise, par lesquelles la domination est exercée.

6-1-3- La formule stratégique.

Constitue le référentiel fondamental qui ordonne les critères de décision, leur donne une cohérence et participe à la construction de l'identité de l'entreprise. La formule stratégique, elle a un type pur, l'essence ou la matrice de la formule d'exploitation concrètement mise en œuvre.

Dans cette formule stratégique, que Benjamin Tregoe et John Zimmerman d'avaient dégagé de l'observation et de l'expérience neufs types fondamentaux :

6-1-3-1- Produit offerts.

« Une entreprise régie par les produits offerts continuera de produire et de livrer des produits semblables à ceux qu'elle produisait et livrait dans le passé...Elle recherchera de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux segments de marché où existe un besoin de ses produits. Recherchera sans cesse des moyens d'améliorer ou de développer ses produits ».

¹ Martinet, op.cit, p132

² Ibid, p131.

6-1-3-2- Besoin du marché.

« L'entreprise régie par les besoins du marché devra rechercher de nouvelles possibilités de répondre aux besoins qu'elle satisfait actuellement. Il lui faudra aussi rechercher les besoins nouveaux ou naissants des clients qu'elle dessert ». ¹

6-1-3-3- Technologie.

« Dans une telle entreprise, la technologie détermine l'éventail des produits offerts et des marchés des services..., elle se doit de rechercher un grand nombre d'application de sa technologie, elle lutte pour devenir le leader innovateur et technologique de sa spécialité. » ²

6-1-3-4- Méthodes de ventes.

« Une entreprise régie par les méthodes de vente déterminera les produits qu'elle fournit, les marchés qu'elle dessert et sa portée géographique en se fondant sur les capacités et les limites des dites méthodes de vente... elle peut rechercher d'autres techniques de vente similaires ou compatibles avec ses méthodes de vente en cours ». ³

6-1-3-5- Méthode de distribution.

« Déterminé à partir des types de produits ou de clients qui peuvent être touchés par l'intermédiaire des canaux de distributions. »

6-1-3-6- ressources naturelle.

« Développera ses produits et ses marchés en utilisant ou en préservant ses ressources naturelle. Elle se concentrera sur le contrôle de ces ressources. » ⁴

6-1-3-7- Taille/croissance.

« La taille/croissance n'est une force motrice que si le désir d'agrandissement [ou le maintien ou la diminution] entraîne une modification de l'éventail des produits et des marchés. »

6-1-3-8- Rendement/bénéfice :

« [elle] n'est la force motrice que si une modification est effectuée dans l'éventail des produits et des marchés pour obtenir le rendement/bénéfice

¹ Martinet, op.cit, p132.

² Ibid, p133.

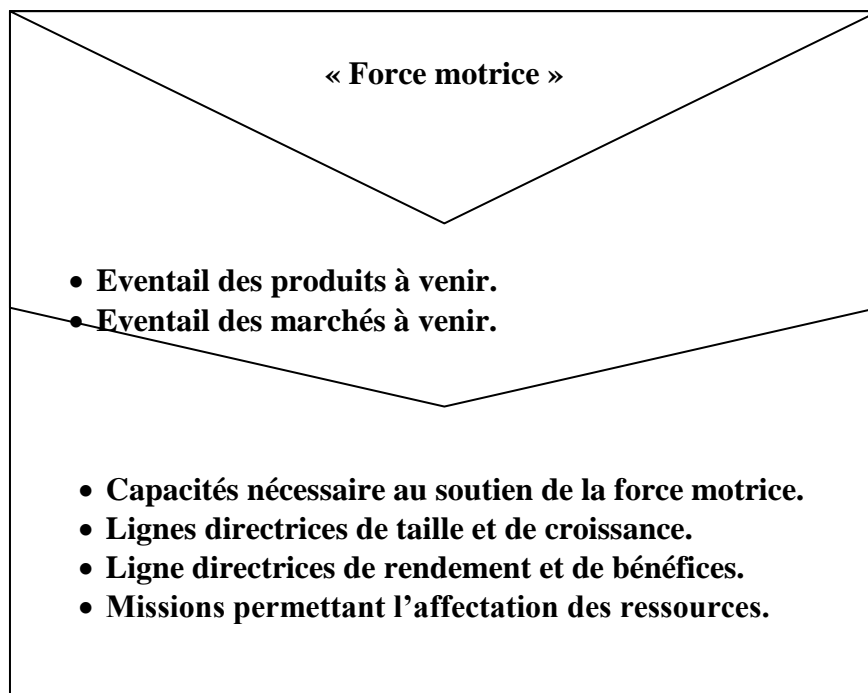
³ Idem, p133

⁴ Martinet, op.cit, p133.

souhaité...[elle] peut conduire une entreprise à rechercher une variété de produits sans rapports les uns avec les autres. »¹

La formule dans le schéma suivant nous montre que la formule stratégique selon B. Tregoe et J. Zimmerman, constitue à la fois « le facteur de différence » essentiel, l'outil de base d'élaboration de la stratégie et le cœur de la « structure stratégique », qui signifie que cette formule stratégique ordonne l'analyse et le diagnostique comme suit :

Figure n°09 : Formule stratégique.



Source : B. Tregoe ; J. Zimmerman, « Top management Strategy », Simon et Schuster, New York, 1980, traduction française, sous le titres « La force motrice, une nouvelle stratégie pour l'entreprise, inter édition, Paris, 1982, p157.

6-2- Analyses-diagnostic d'un potentiel de résilience d'une organisation.

Selon le président Obama des États-Unis et le Premier Ministre Harper du Canada (2011) définissaient la résilience comme suit : « une capacité d'atténuer, de réagir et de surmonter des perturbations ». ²

¹ Martinet, op.cit, p134

² Yannick Hémond, « Analyse diagnostic d'un potentiel de résilience dans une organisation », Continuité d'activité et résilience, Sécurité et stratégie, article n°18, université québec, février 2015. P54

Pour caractériser et évaluer cette résilience il existe diverses approches, mais elles ne réussissent pas à saisir toute la spécificité d'une organisation (ingénierie de la résilience, résilience écosystémique, résilience communautaire)

Dans un contexte organisationnel, les objectifs sont toujours sensiblement les mêmes, soit :

- Assurer un fonctionnement acceptable ;
- S'adapter à différents changements de l'environnement, autant interne qu'externe;
- Rétablir les activités en cas d'interruption.

L'opérationnalisation de ces objectifs passe par une intégration des plans de mesures d'urgence et de continuité opérationnelle d'une organisation privée comme publique. Il est alors possible d'évaluer une aptitude ou une capacité d'une organisation à gérer des perturbations et donc de mesurer son potentiel de résilience.

6-2-1- Vers un potentiel de résilience d'une organisation

La résilience se veut une approche globale et multidisciplinaire qui concerne l'ensemble de l'organisation.

L'évaluation d'un potentiel de résilience d'une organisation doit être utilisée pour mobiliser les gestionnaires en vue de coordonner leur acceptation des perturbations, leur anticipation des événements perturbateurs et leur planification des mesures de protection.

Un gestionnaire doit prendre des décisions. C'est son rôle. Par contre, il doit avoir un minimum de temps pour pouvoir prendre ces décisions. Cela est d'autant plus vrai dans une situation de perturbation consécutive à une modification de l'environnement de travail et où le gestionnaire doit prendre des décisions inhabituelles.

Il devient donc primordial que le gestionnaire ait une certaine marge de manœuvre. Ce concept de marge de manœuvre est à la base des évaluations du potentiel de résilience proposées.¹

¹ Yannick Hémond, op.cit, p55.

6-2-2- Marge de manœuvre :

Pour déterminer une telle marge de manœuvre, le gestionnaire se doit de planifier des mesures de protections. Elles se retrouvent souvent dans des plans de continuité opérationnelle ou des plans de mesure d'urgence. L'organisation doit alors mettre en place des mécanismes de surveillance et d'alerte pour anticiper le plus vite possible ces perturbations et permettre la mise en place coordonnée des mesures de protection planifiées.

Pour assurer une démarche organisationnelle cohérente, l'ensemble des gestionnaires responsables des divers départements ou services qui composent l'organisation doivent établir ces marges de manœuvre. Il devient donc primordial que l'organisation puisse recenser et regrouper toutes ces informations dans un portrait global qui représente la connaissance de l'organisation.

6-2-3- Connaissance.

La connaissance est à la base du concept de résilience qui est explicité dans cet article. L'objectif est de définir et de caractériser les informations nécessaires pour chaque composante (accepter, planifier et anticiper). La connaissance prend la forme de différents portraits qui permettent de mieux accepter des perturbations, de mieux les anticiper et de mieux planifier les différentes mesures pour y faire face. Ces portraits sont ceux du système et de ses vulnérabilités.

6-2-4- Accepter.

La composante d'acceptation réfère à deux éléments. Les responsables des composantes administratives de l'organisation doivent établir leurs marges de manœuvre à partir d'un ensemble de ressources critiques utilisées comme l'électricité, l'eau potable, l'informatique, les télécommunications, mais aussi des ressources spécifiques à l'organisation, surtout pour des industries manufacturières.

L'établissement de ces seuils est primordial pour déterminer ce qui devra être anticipé et planifié afin de maintenir des niveaux de fonctionnement acceptables au sein de l'organisation. Ces seuils doivent tenir compte des interdépendances internes.¹

¹ Yannick Hémond, op.cit, p55.

6-2-5- Planifier.

La planification englobe plusieurs activités reliées à la prévention et la préparation pour maintenir des activités lors de perturbations. Elle permet de fixer des seuils d'acceptation des perturbations plus longues sur une échelle temporelle. Cette planification doit être vue de manière générale et doit intégrer les plans de continuité opérationnelle et les plans et procédures d'urgence. Il est important de respecter les modes de gestion différents dans les éléments d'une organisation.

Il s'agit, alors, d'évaluer la cohérence de ces mesures de planification entre elles à l'échelle de l'organisation dans son ensemble en tenant compte des interdépendances internes.

6-2-6- Anticiper.

La composante anticipation repose sur un ensemble de mesures mises en place pour mieux appréhender des changements dans l'environnement, autant interne qu'externe, qui pourrait générer des perturbations dans l'organisation. Cet objectif sera rempli dès lors qu'une marge de manœuvre suffisante permettra d'intervenir en cas de perturbations et en conformité avec les seuils organisationnels définis précédemment.

Les éléments à surveiller et les mécanismes de transfert de l'information sont primordiaux pour assurer une anticipation adéquate qui dégage cette marge de manœuvre.

**Tableau n°01 : Exemples d'analyses-diagnostics du potentiel de résilience –
acceptation**

diagnostics	Formulation des critères d'analyse
Évaluation de la maturité organisationnelle, au niveau de sa structure	- Existe-t-il une volonté organisationnelle de développer sa résilience et une structure définie afin d'établir un langage commun ? - Quel est le budget consacré à la résilience dans l'organisation ?
Évaluation de la maturité organisationnelle, au niveau de sa gestion des perturbations - Les gestionnaires ont-ils défini des seuils de perturbation ?	-Une hiérarchisation des entités a-t-elle été réalisée selon leur aspect critique ou essentiel ? - Les interdépendances internes sont-elles prises en compte pour les seuils de perturbation ?

Les analyses portent sur les plans de continuité et de mesures d'urgence dans les entités de l'organisation afin de déterminer des points de disparités entre eux et entre les marges de manœuvre identifiées précédemment. Un degré d'uniformisation dans l'organisation des mises à jour de ces multiples plans peut être établi. Les scénarios d'incidents et d'impacts utilisés peuvent être recensés pour déterminer s'ils sont en lien avec les marges de manœuvre identifiées précédemment. Les mesures alternatives contenues dans les plans précédents doivent être recensées pour établir le degré d'agrégation de l'ensemble de ces mesures et leur niveau opérationnalisation.

Les analyses donnent lieu à trois types de diagnostics :

- Un diagnostic global permet d'établir la qualité des réponses et de faire ressortir les forces ou les points positifs des analyses réalisées ;
- Un diagnostic de disparité est appliqué sur les réponses divergentes lors des analyses. Il devient alors primordial d'établir si ces points de disparités sont acceptés, validés et documentés ;

- Un diagnostic de conformité et de cohérence permet d'indiquer le degré de cohérence entre les différents éléments de l'analyse et la conformité des résultats par rapport à la stratégie organisationnelle.

Résultats

Un diagnostic de conformité et de cohérence permet d'indiquer le degré de cohérence entre les différents éléments de l'analyse et la conformité des résultats par rapport à la stratégie organisationnelle. Ces analyses-diagnostic permettent d'apprécier le potentiel de résilience d'une organisation. Tout en évitant de faire une évaluation qui mène à une notation, il est possible d'identifier autant des forces que des améliorations possibles liées au potentiel de résilience, sachant que l'objectif fondamental est d'assurer un fonctionnement acceptable malgré des perturbations.

L'élément important dans les évaluations proposées réside dans la notion de cohérence. Cette cohérence, autant pour chaque critère que pour les indicateurs entre eux, permet d'assurer une continuité dans les mesures mises en place et, ainsi, d'optimiser les ressources dédiées à la protection de l'organisation.

L'organisation et son environnement étant constamment en changement, le développement de la résilience organisationnelle est un processus continu qui devrait être intégré dans les routines de gestion stratégique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Il demande donc à l'organisation de s'analyser et de s'évaluer constamment pour s'améliorer. L'approche proposée permet, de manière simple et rapide, d'obtenir des résultats concrets et d'identifier les pistes d'amélioration les plus pertinentes et les plus efficaces.

7- Analyse de prise de décision.

Dans un groupe organisé, le processus de prise de décision n'a souvent pas grand-chose à avoir celui d'un individu rationnel, qui prendrait sa décision après avoir analysé de manière raisonnée et exhaustive toutes les données du problème. En fait, les choix de stratégie et de structure ne s'expliquent pas seulement par les données du problème posé, mais par la façon dont l'organisation a traité ce problème.

En effet, le poids de la structure est tellement important que le « dirigeant » ou le « décideur » a généralement beaucoup moins de pouvoir que l'on ne pourrait le croire. Les choix qu'on lui prête ne sont pas forcément les siens, car il ne fait bien

souvent qu'entériner ceux que sa structure lui propose. Certaines décisions semblent même s'être prises toutes seules, on ne sait trop quand ni par qui, tant elles apparaissent comme le produit d'une histoire ou d'un processus que personne ne maîtrise réellement.¹

7-1- Les rôles du dirigeant selon Mintzberg.²

Selon Mintzberg la structure organisationnelle est structurée par la décision des dirigeants qui jouent un rôle important dans le mode de fonctionnement à savoir:

7-1-1- Les rôles décisionnels

- D'entrepreneur. A l'affût des opportunités d'expansion et d'amélioration des performances. Lancement de projets nouveaux.
- De régulateur/gestionnaire. Correctifs, réactivité devant turbulences.
- De répartiteur de ressources. Meilleure allocation des ressources.
- De négociateur. Responsable de l'ensemble des négociations.

7-1-2- Les éléments de base de l'organisation.

- **Le sommet stratégique** : Direction générale.
- **La ligne hiérarchique** : Courroie de transmission entre sommet et base.
- **Le centre opérationnel** : Combinaison des deux premiers éléments.
- **L'appui logistique**: Soutien direct: informatique, transport, restauration.
- **La technostructure** : soutien d'analystes et d'experts qui étudient l'amélioration des activités, les projets nouveaux etc...

7-1-3- Cinq catégories fondamentales de structures organisationnelles.

- **L'organisation à structure simple** : Centralisée et autocratique. Caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur, PME.
- **La bureaucratie mécaniste** : Doit sa force à sa technostructure (contrôleurs financiers, ingénieurs et planificateurs. Adaptée à la production de masse. Comprend plusieurs strates de direction et des procédures. Tend à réagir lentement au changement et peine à motiver ses employés.

¹ LEHMANN-ORTEGA ; LEROY, CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND, « STRAT ECOR-Toute la stratégie d'entreprise », op.cit, p14

² PREURE Mourad, Notions Fondamentales d'Économie d'Entreprise et de Management Stratégique, Professeur à l'université Abderahmane Mira Béjaia, 2008, sous le site : www.Mcours.com consulté le 24/05/2022 à 23H42

- **La bureaucratie professionnelle :** se fonde sur l'expérience partagée beaucoup plus que sur la hiérarchie. Ex. hôpitaux, écoles. Fonctionnement plus démocratique. Employés en théorie plus motivés.
- **La structure découpée en départements :** Caractéristique de la grande entreprise industrielle. Un petit noyau contrôle l'orientation des nombreuses unités périphériques au fonctionnement autonome.
- **L'Adhocratie :** Caractéristique des industries de pointe.

7-1-4- Cinq éléments communs aux cinq structures.

- Le sommet à vocation stratégique
- **La technostucture:** personnages clés dans les domaines des finances, formation, personnel, planification et production.
- **Le noyau actif:** ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation.
- **L'axe médian:** composé des cadres dirigeants chargés de relier le sommet au noyau.
- **Le personnel de soutien:** service du personnel, R&D, etc.

7-2- La pensée et l'apport de Igor Ansoff.

- Ansoff est préoccupé par la détermination des objectifs de développement de l'entreprise. Il s'intéressera aux méthodes de fixation de ces objectifs.
- Les décisions stratégiques sont en dernière analyse des décisions de choix d'allocation de ressources dans le cadre d'un budget.
- Il s'intéresse le premier, bien avant Porter, à l'avantage concurrentiel comme l'un des éléments clé de la planification stratégique.
- Dans ce sens, il s'intéressera aux choix de croissance interne (faire) ou externe (acheter).

7-2-1- Axes logiques de développement de l'entreprise.

- Approfondissement de ce que l'on sait déjà faire : ***stratégie d'expansion***
- Entrée dans de nouveaux secteurs pour l'entreprise : ***stratégie de diversification.***

7-2-2- Axes de développement possibles.

- La spécialisation (techniques, clientèles, usages). Production importante et champs d'activité restreint.

- Diversification de la clientèle.
- L'extension et la diversification de la production. Augmentation de la production sans modifier les techniques.
- Coûts baissent mais complexité.
- L'extension et la diversification des techniques.
- L'extension et la diversification conglomérale. S'orienter vers des techniques, produits, clients étrangers à l'entreprise implique que (pas de synergie).

7-3- La pensée de Peter Drucker.

Le principe de la pensée de Peter Drucker est basée de :

- Fixer les objectifs ;
- Organiser le travail ;
- Motiver et communiquer ;
- Établir des normes de performance ;
- Former les employés.

La clé ultime du succès pour les entreprises réside dans le fait qu'elles connaissent et cornent précisément leur domaine d'activité ?, qu'elles savent ? quelles sont leurs compétences ? et comment concentrer leurs efforts sur la réalisation de leurs objectifs ?

- Efficacité des managers, notamment à travers une meilleure gestion des ressources humaines, clé d'une organisation productive et profitable.
- Le management est l'art d'organiser les ressources pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes.

7-3-1- Tâches du dirigeant selon Drucker.

- Déterminer les objectifs et définir leur nature. Définir dans chaque secteur les buts à atteindre et les communiquer aux personnes clé.
- Organiser. Analyser les activités, les décisions et les liens nécessaires. Classifier le travail et le diviser en activités et en tâches à confier et à en contrôler l'exécution.
- Motiver et communiquer.
- Mesurer. Élaborer des normes et mesures afin d'évaluer et apprécier le rendement.

- Former ses collaborateurs et se former en permanence soi-même.

7-3-2- Eléments clé dans le développement du management.

- Direction scientifique du travail comme clé de la productivité
- Décentralisation comme principe de base de l'organisation
- Gestion du personnel pour adapter les hommes aux structures de l'organisation.
- Formation des dirigeants pour assurer les
- besoins futurs.
- Gestion financière par les dirigeants
- Analyse et l'information = fondement aux prises de décision.
- Marketing
- Planification à long terme.

Pour Peters et Wateman toutes les meilleures entreprises possèdent un ensemble de croyances guides clairement définies

Conclusion.

En conclusion, l'intégration verticale est parfois largement pondérée par le fait que la firme nécessite d'intégrer des composants et matières premières de mieux en mieux dans la fabrication de leurs produits pour une bonne conduite et une performance dans leurs opérations et processus de production. La formule stratégique peut être conduite l'entreprise en être parfaitement consciente à changer ses structures, système de gestion.

Donc, il est nécessaire de noter que si ces implications sont bien ressenties à l'occasion des manœuvres de diversification, elles le sont moins lorsque les motifs de l'inconvénient sont principalement d'ordre économique. Cette prise de position peut se faire en amont ou en aval.

Chapitre II

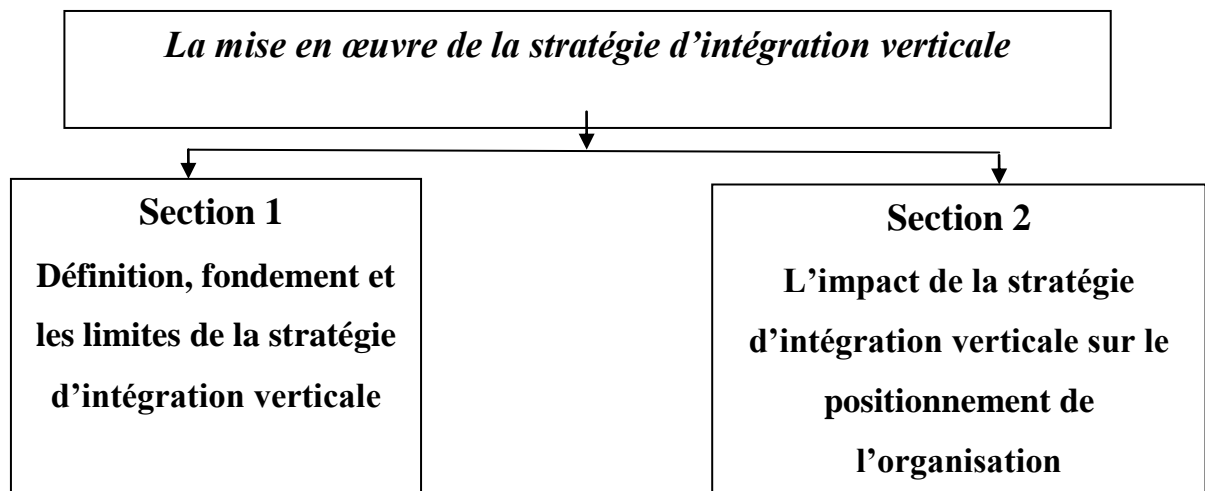
La mise en œuvre de la stratégie d'intégration verticale

Introduction.

Dans ce chapitre notre étude de recherche consiste à comprendre l'intégration d'un fournisseur comme un comportement qui permet de nuire à ses concurrents. Cette approche est essentiellement développée dans les recherches s'inscrivant dans la Nouvelle Economie Industrielle. Des travaux récents tentent ainsi de montrer la rationalité d'un comportement dont l'objectif est d'augmenter les coûts de production de ses rivaux en intégrant les fournisseurs.

Nous avons consacré divisé ce chapitre en deux sections, on a présenté dans la première section définition, fondement et les limites de la stratégie d'intégration verticale. Ensuite, dans la deuxième section l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur le positionnement de l'organisation.

L'articulation du schéma est donc la suivante :



Section 1 : Définition, fondement et les limites de la stratégie d'intégration verticale.

Dans cette section on va essayer de présenter quelques concepts fondamentaux sur la stratégie verticale, ainsi que les fondements et les limites de cette dernière.

1- Processus d'intégration.

Une définition de l'intégration économique en général, s'accordant avec le dictionnaire Petit Robert, est : « L'action d'adjoindre à l'activité propre d'une entreprise les activités qui s'y rattachent dans le cycle de la fabrication des produits »¹. Cette définition donne une idée fondamentale au sujet de l'intégration, qui se rapporte à l'aspect de l'addition des activités.²

2- Les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale

Selon M. Porter (1980) définit l'intégration verticale comme étant : « la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques ».³

Comme la définit aussi par GLAIS. M (1996): « la gestion et le contrôle effectif d'au moins deux des étapes techniquement séparables du processus de production-distribution sous une autorité commune ».⁴

Ces définitions de l'intégration verticale abondent dans l'enjeu qui s'y rattache à (l'organisationnel, financier, technologique,...) et surtout les différents questionnements que cette notion peut renfermer (les frontières de la firme, les dimensions spatiotemporelles). On peut résumer les centres d'intérêts des différentes approches aux éléments suivants :

¹ Josette Rey-Debove, editor. Le Nouveau Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Editions le robert, 2001.

² Victor Vergara, « Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions », Ecole centrale de Nantes (ECN), Français, 2009, p7.

³ Djamal M'Zyene, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, « L'integration verticale, une voie stratégique pour le développement des entreprises industrielles angériennes : Cas de l'entreprise ENIEM », Revue des sciences commerciales, Vol.18, n°01, juin 2019, pp20-34.

⁴ Ibid, pp20-34.

- L'allongement du processus de création de valeur.
- L'amplification des processus organisationnels.
- L'accroissement du pouvoir de marché de l'entreprise.
- La typification des déplacements au sein de la filière.
- L'accroissement de la complexité technique d'un processus de production.¹

3- Concepts de l'intégration.

Le concept d'intégration verticale, bien que déjà ancien, est de nouveau d'actualité au niveau économique. Les modifications des techniques de travail et des modes de communication rendent cette opération complexe et soulèvent des problèmes de mise en œuvre.²

3-1- Définition.

C'est une stratégie de diversification qui consiste à étendre ses activités verticalement en amont ou en aval de celles déjà exercées en acquérant une société, en développant des compétences en interne ou en scellant des alliances.

Outre, l'intégration verticale est une stratégie qui consiste, pour une compagnie, en l'expansion ou en la consolidation d'activités additionnelles de production (de biens ou de services) en marge de ses activités principales de base (cœur d'activité). Cette stratégie vise à acquérir la propriété et le contrôle sur les activités additionnelles de production. Le retombé attendu étant la réduction de la dépendance aux compagnies externes et de coûts en procurant plus d'autonomie et de coordination sur les activités intégrées.³

3-2- Caractéristiques :

Les sociétés intégrées verticalement sont unies par l'intermédiaire d'une hiérarchie et ont un propriétaire commun. En général, chaque membre de cette hiérarchie élabore un produit ou un service différent, ces produits et services se combinant pour satisfaire un besoin final commun.⁴

¹ Djamal M'Zyene, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, op.cit, pp20-34.

² Ibid, p7.

³ Ibid, p8.

⁴ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p3.

4- Raisons d'intégration verticale.

Il existe différentes raisons pour lesquelles les entreprises prennent une décision d'intégration verticale, de la tentative de dominer le marché du secteur intégré à un achat opportuniste. On sait largement que l'intégration verticale a divers avantages.

Une autre raison d'opérer une intégration verticale peut être la tentative d'entrer sur un nouveau marché, bien que cette option puisse être difficile (elle représente la nécessité d'assimiler nouvelles compétences dans la compagnie). Aussi, comme Grenlee et al,¹ l'ont mentionné, une autre option pour entrer dans un marché, pourrait être l'intégration verticale partielle (PVI). Ce type d'intégration implique de pénétrer dans une nouvelle étape sur le marché ou seulement dans une part.

4-1- Les formes de la stratégie d'intégration verticale²

Il y a deux types fondamentaux d'intégration : l'intégration en amont qui concerne la prise de possession d'activité(s) précédant les activités cœur de métier et l'intégration aval qui concerne la prise de possession d'activité (s) suivant activités cœur de métier. L'existence de relations préalables entre la compagnie pilotant l'intégration et celle qui est intégrée n'est pas indispensable.³

4-1-1- L'intégration verticale en amont.

C'est quand l'entreprise décide d'entrer dans une production située en amont de son activité d'origine, on parle donc d'intégration vers l'amont. Elle consiste pour l'entreprise à contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs (D. Soulie, 1992, F. Leroy, 2008). De même, à s'assurer que les approvisionnements seront respectés en qualité et en délais, tout en essayant de profiter des valeurs ajoutées réalisées à chaque stade de l'élaboration du produit ou du service final en amont de la chaîne (R. A. Thietart, 2000).

L'objectif premier de l'intégration en amont est de protéger (ou de stabiliser) une source d'approvisionnement d'importance stratégique, pour assurer une continuité dans la production et éviter les éventuels arrêts de la production. Cette intégration

¹ Patrick Greenlee and Alexander Raskovich. Partial vertical ownership. European Economic, 2006.

² Djamal M'Zyene, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, Op.cit, p23

³ Victor Vergara, op.cit, p8.

concerne davantage les industries lourdes, des productions de type *process* (Sidérurgie, pétrochimie...).

4-1-2- L'intégration verticale en aval.

C'est lorsque une entreprise exerce l'activité de son distributeur, il s'agit, donc d'une intégration en aval. Celle-ci consiste, pour l'entreprise, à maîtriser ses débouchés, à contrôler son réseau de distribution, à fiabiliser l'image de ses produits, à créer une demande captive et à mettre des barrières à l'entrée sur le marché pour les entrants potentiels.¹

Cette manœuvre stratégique permet aux entreprises, notamment industrielles, de se développer plutôt vers les phases qui se situent en aval de leurs chaînes de valeurs, et ce dans le but de se rapprocher du client final dans un environnement changeant où les exigences du marché sont fluctuantes. C'est ce qui explique, du moins en partie, pourquoi de nombreux producteurs ont préféré créer leurs propres réseaux de distribution. L'analyse de S. Duizabo et D. Roux sur ses deux types d'intégration en amont et en aval se basent sur deux logiques qui sont plutôt complémentaires : la logique industrielle et la logique financière. La première a pour objectif de contrôler les fournisseurs et les distributeurs, grâce à une bonne maîtrise des étapes du cycle d'exploitation. Et la deuxième logique se base sur l'intégration des marges intermédiaires et des bénéfices joints qui sont détenus auparavant par des intermédiaires. Le premier type d'intégration verticale évoqué ci-dessus nous intéressera plus particulièrement.²

4-1-3- L'intégration verticale totale (complète)

on dit qu'une entreprise est totalement intégrée lorsque l'ensemble de la filière de son activité, de la matière première jusqu'aux clients finaux est détenue par celle-ci. La détention en propre des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval est le critère principal de l'intégration complète. Cette logique n'est pas la forme la plus répandue à cause des difficultés que comporte l'organisation des nombreuses activités qui sont souvent de natures différentes pour une seule et même

¹ Victor Vergara, op.cit, p24

² Djamel M'Zyene, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, Op.cit, p24

entreprise. On ne peut donc la recommander aux entreprises algériennes qui sont dans leur écrasante majorité de taille réduite, voire moyenne pour certaines. ¹

4-1-4- L'intégration partielle.

On dit d'une entreprise qu'elle est partiellement intégrée si elle détient quelques activités de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval. C'est la forme d'intégration la plus répandue dans les entreprises du fait qu'elle ne nécessite pas, forcément, contrairement à l'intégration complète, de moyens financiers et humains très importants.

5-L'intégration profilée.

On dit qu'une intégration verticale est profilée lorsque les entreprises achètent, produisent, distribuent en recourant à la fois à des unités détenues en propres et qu'elles contrôlent sur le plan capitalistique et à des fournisseurs, producteurs, ou distributeurs externes et indépendants avec lesquels elles établissent des relations commerciales et signent des contrats.²

5-1- La mise en place de la stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale est une combinaison entre les avantages financiers, techniques et concurrentiels. Il s'agit de :

5-1-1- Les avantages techniques.

L'intégration verticale est la rationalisation des activités productives, la maîtrise de multiples technologies qui sont auparavant achetées sur le marché extérieur et un contrôle plus étroit de la qualité des produits. Quand les activités sont étroitement indépendantes, une coordination administrative est plus à même de permettre d'accélérer les flux entre unités et d'assurer un usage plus rationnel des facteurs de production.

5-1-2- Les avantages financiers.

Les avantages financiers sont ceux de l'appropriation des marges bénéficiaires qui étaient celles des fournisseurs et/ou des clients. Les bénéfices qui sont attribués aux clients et/ou fournisseurs seront avec l'intégration verticale ceux de l'entreprise qui fait l'intégration. Avec la récupération des marges qui sont données auparavant

¹ Djamel M'Zyene, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, Op.cit, p24.

² LEHMANN-ORTEGA ; LEROY, CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND, op.cit., p19.

aux fournisseurs et clients, l'entreprise peut davantage augmenter ses volumes de productions, payer plus ses salariés pour qu'ils contribuent à la réalisation de la plus grande valeur, former une ressource humaine qui sera au service de l'entreprise, l'achat de nouvelles machines, absorber le chômage.

5-1-3- Des avantages concurrentiels

L'intégration verticale amont permet un accès plus direct aux sources d'information relative au marché de la matière première, ce qui permet à l'entreprise d'acheter auprès de la première main et non pas au niveau des intermédiaires. Par contre, l'intégration aval permet une meilleure information sur le marché final.

5-2- Les limites de l'intégration verticale.

L'intégration verticale représente des limites. Ces dernières sont néfastes si l'entreprise ne sait pas comment les transformer en opportunités. On peut citer ce qui suit :¹

Si l'intégration verticale présente de sérieux avantages et des opportunités de développement réelles, celle-ci est aussi porteuse de certaines limites, particulièrement pour les entreprises dont les moyens humains et financiers sont modestes. Ces limites peuvent prendre des formes diverses, on peut en citer :

Besoins d'investissements très lourds, ce qui rend l'entreprise fragile concernant son côté financier, car l'entreprise quand elle intègre des éléments au niveau de ses ateliers de production, elle a besoin vraiment de former la ressource humaine pour pouvoir maîtriser les composants qui sont intégrés.

Dispersion, au lieu de se focaliser sur un seul composant ou une seule technologie. Avec l'intégration, il y'aura le phénomène de dispersion, ce qui peut engendrer la faiblesse de la compétence de l'entreprise dans son avantage concurrentiel, car cette entreprise se focalise sur des composants qui nécessitent une main d'œuvre différente et un savoir faire différent en raison des processus sur lesquels chaque composant passe.

L'intégration verticale accroît les rigidités dans la gestion de l'entreprise, en augmentant le poids relatif des coûts fixes. Les achats effectués à l'extérieur peuvent, en effet, être modulés en fonction des fluctuations de la production de la firme.

¹ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p3.

Le problème de la compatibilité des produits, l'appariation de synergies négatives entre les différents types d'activités.

Une croissance démesurée de la taille des entreprises, ce qui rend les procédures internes de gestion plus lourdes et moins efficaces. Le risque de bureaucratisation est élevé, et, sans doute, plus important que dans le cas de la multi production horizontale.

Nécessité d'investir dans des activités peu rentables et faisant alors courir les risques financiers, au moins dans l'immédiat.

Dépenses imprévues de gestion supplémentaires pour maîtriser des liens économiques variés et multiples. Risque d'une fragilité en cas de récession, lorsque la situation économique se détériore, toute la chaîne est touchée et, au lieu de jouir des profits cumulés à chaque étape, elle doit faire face à l'addition des pertes (cf. le cas classique du Saturday evening post qui, ayant intégré l'exploitation des forêts lorsqu'au circuit de distribution de ses journaux, voit tout son empire s'écouler dès que la pièce centrale de son dispositif- la lecture au journal fut touchée.

5-2-1- Des besoins d'investissements très lourds :

Avec la mise en place d'une opération d'intégration, l'entreprise fait face aux besoins de financement importants à CMLT, cela ne peut pas se faire si l'entreprise est fragile financièrement.¹

5-2-2- Une possibilité d'accroître les rigidités dans la gestion de l'entreprise (ou manque de réactivité): L'intégration verticale peut constituer un facteur de rigidité en cas d'évolution de la demande sur le marché.

5-2-2-1- Facteurs.

a- Réduction des coûts et efficacité productive

L'intégration verticale entraîne une diminution des coûts de fonctionnement supportés par l'entreprise, notamment au niveau des coûts de production. Elle permet une adéquation entre les outils et les capacités de production à deux stades successifs. Ceci a pour conséquence une meilleure coordination des flux, une meilleure régularité de la production. L'intégration verticale est fréquente dans les industries utilisant des techniques à flux continu (chimie, pétrochimie). Des économies d'échelle peuvent émerger de cette meilleure organisation de la production.

¹ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p4.

L'intégration verticale permet souvent l'apparition d'économie d'envergure liée à une meilleure coordination au niveau de la gestion des différents stades de production, et ce, à *quatre principaux niveaux*:

a-1- Gestion des stocks.

L'avantage majeur est de diminuer leur volume total. Le schéma ci-après résume l'avantage lié au stockage : l'intégration verticale réduit la redondance des stocks. Cette économie est non négligeable lorsque le coût unitaire du produit est élevé et/ou le coût d'opportunité du stockage est élevé (i.e. taux d'actualisation).

a-2- Meilleure gestion des investissements.

Elle conduit à une gestion équilibrée des capacités de production, évitant l'apparition de surcapacités à certains stades de la production et des goulots d'étranglement à d'autres étapes.

a-3- Recherche et développement.

Il arrive souvent que la solution d'un problème technique lié à la production dépende de l'étroite collaboration entre les différents participants aux différents stades de la production.

La collaboration sera d'autant plus facile à obtenir qu'elle sera interne, notamment du fait des secrets de fabrication et des brevets que détiennent les entreprises.¹

a-4- Sécurité en matière de prix des approvisionnements.

Si les matières premières utilisées par la firme sont produites par des entreprises en concurrence, il n'y a pas lieu de recourir à une intégration amont. En effet, si la CPP est assurée la firme est à peu près certaine de s'approvisionner à un prix voisin du minimum du coût moyen du fournisseur. La firme n'a pas intérêt à l'intégration verticale. En revanche, si le marché est du type oligopolistique, le prix des approvisionnements est certainement supérieur au minimum du coût moyen de production. Il existe dès lors un intérêt à s'intégrer en amont, sous réserve que le coût d'entrée sur ce marché ne vienne pas diminuer cet avantage. Cet argument explique pourquoi certaines entreprises se mettent à produire de l'électricité, comme Pechiney,

¹ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p4.

pour qui l'électricité est un élément déterminant du processus de production de l'aluminium.

b- Raisons stratégiques de l'intégration verticale.¹**b-1- Les anticipations des firmes :**

Acquérir un producteur de matières premières ou un fournisseur permet de meilleures anticipations de coûts et donc permet de développer un avantage concurrentiel. L'intégration verticale permet à la firme intégrée d'obtenir des informations que les autres firmes n'ont pas sur le marché amont ou aval. Plus généralement, en matière de prévisions, une des grandes supériorités de la firme intégrée sur les entreprises indépendantes, est constitué par l'apparition d'anticipations convergentes aux différents stades de la production.

b-2- La politique de "squeeze" ou de tenaille :

L'avantage résulte de l'obligation que peuvent avoir des entreprises localisées à un seul stade de la production de s'approvisionner auprès des concurrents verticalement intégrés, ou de leur vendre leur production. Les firmes intégrées possèdent alors des moyens de pression, souvent illicites, mais efficaces.

En revanche, il existe un moyen bien plus efficace, connu sous le nom de politique de "squeeze". Prenons l'exemple tiré de D.Soulié (1992), d'un produit à deux stades de production.

Situation initiale :

Le monopole intégré cède le produit intermédiaire en interne au même prix qu'il le vend sur le marché à la firme indépendante. La politique de tenaille extrême consiste à maintenir constant le prix de vente du produit final et à augmenter le prix du produit intermédiaire de manière à laminer le profit de la firme indépendante.

Situation extrême :

La firme intégrée annule le profit au stade 2 tant pour la firme indépendante que pour la partie 2 de la firme intégrée, sauf que la firme intégrée réalise un profit de 80 et la firme indépendante un profit nul.

¹ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p5.

5-2-3- Une stratégie d'intégration totale

Considéré comme une opération d'extension susceptible de provoquer une croissance démesurée de la taille de l'entreprise. Ce qui signifie qu'un risque de lourdeur dans la gestion peut donc apparaître et générer, de fait, une inefficacité qui va faire perdre de la flexibilité à l'entreprise concernée (D. Soulie, 1992).

5-2-4- Un risque de fragiliser l'entreprise dans le cas d'une récession économique.

Un risque de fragiliser l'entreprise dans le cas d'une récession économique : lorsque la situation économique se détériore, c'est toute la chaîne de valeurs qui serait touchée. Ainsi, au lieu que celle-ci (l'entreprise) profiterait des profits cumulés à chaque étape d'intégration, elle doit, au contraire, faire face à l'addition des pertes.

5-2-5- Un changement implicite du métier initial

- un changement implicite du métier initial : l'intégration pourrait, dans certaines situations, faire changer le métier (de spécialité) à l'entreprise sans que cette dernière s'en aperçoive à temps (G. Koenig, 1993).

A travers les avantages et les limites - à contenir grâce à une stratégie bien articulée - développés ci-dessus, nous pouvons déduire que la démarche de l'intégration verticale est un processus stratégique de développement qui nécessite un diagnostic approfondi et une préparation minutieuse des opérations. L'impératif est donc de mûrir suffisamment la réflexion sur la faisabilité et l'arbitrage entre les avantages et les contraintes éventuelles à long terme et non pas que sur le court terme. Les expériences de nombreux pays (le Brésil, l'Argentine, le Mexique, le Chili, le Venezuela, l'Uruguay, le Pérou, le Sénégal, la Corée du Sud) ont démontré qu'il n'est pas toujours aisé de mener à bien des stratégies d'intégration verticale. Celles-ci peuvent être à l'origine de sérieux chamboulements dans l'organisation de l'entreprise, et leur efficacité, il faut le souligner, est étroitement liées aux évolutions futures de l'économie et de l'environnement sociaux¹.

¹ RANAIVO Muriella Aina, op.cit, p6.

Section 2 : L'impact de la stratégie d'intégration verticale sur le positionnement de l'organisation

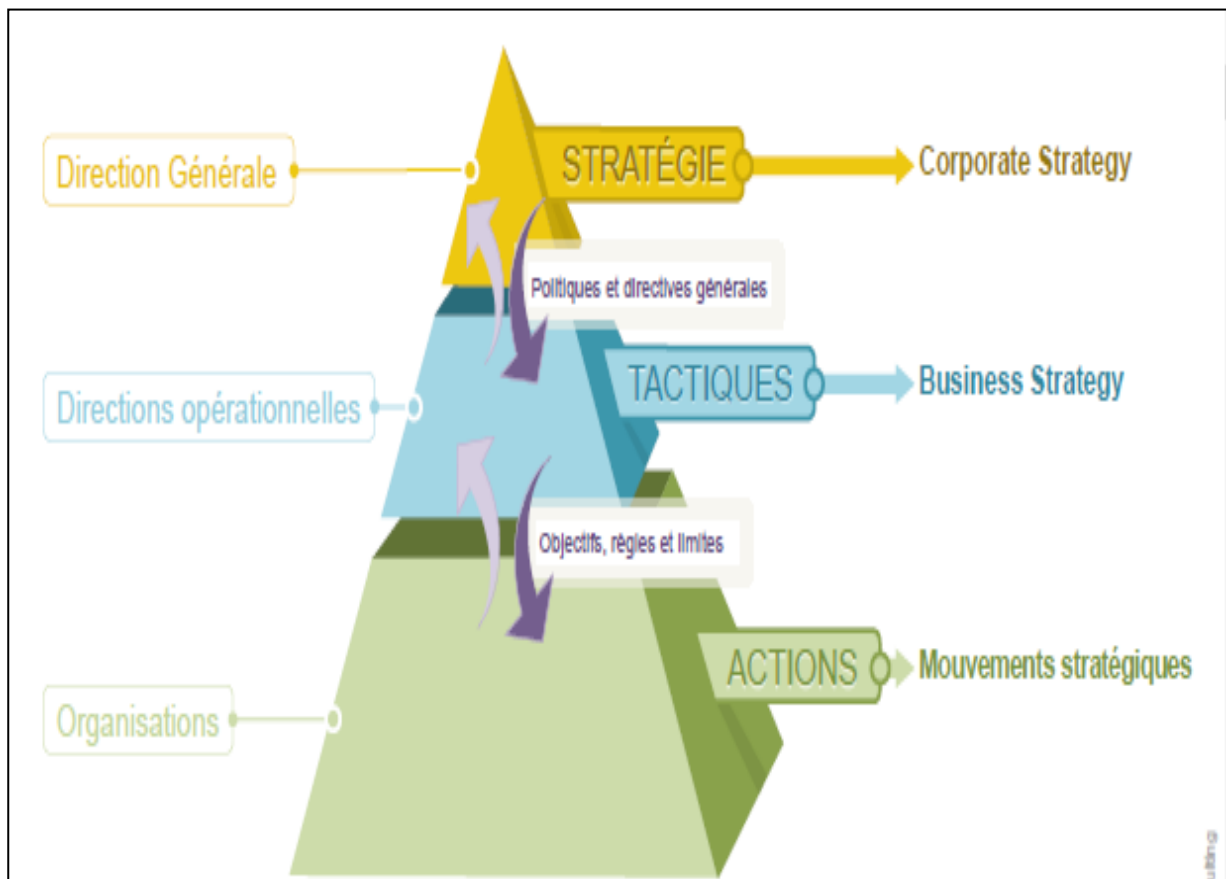
Elle correspond aux axes de développement choisis par/pour l'entreprise et se concrétise au travers d'une combinaison d'objectifs et d'un modèle économique.

Son objectif est d'obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration en continu des ressources et compétences de l'organisation, dans un environnement changeant, afin de répondre aux attentes du marché et des parties prenantes de l'entreprise.

1- Approche pragmatique de la stratégie.

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix et options d'allocation des ressources qui définissent le périmètre d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement ou sa périmètre.

Figure n°10 : Décliner sur la chaîne de valeur



Source : GUY ELIEN, « La stratégie d'entreprise », p19
 Consulté sous : www.clarans-consulting.com le 22/05/2022 à 21H22

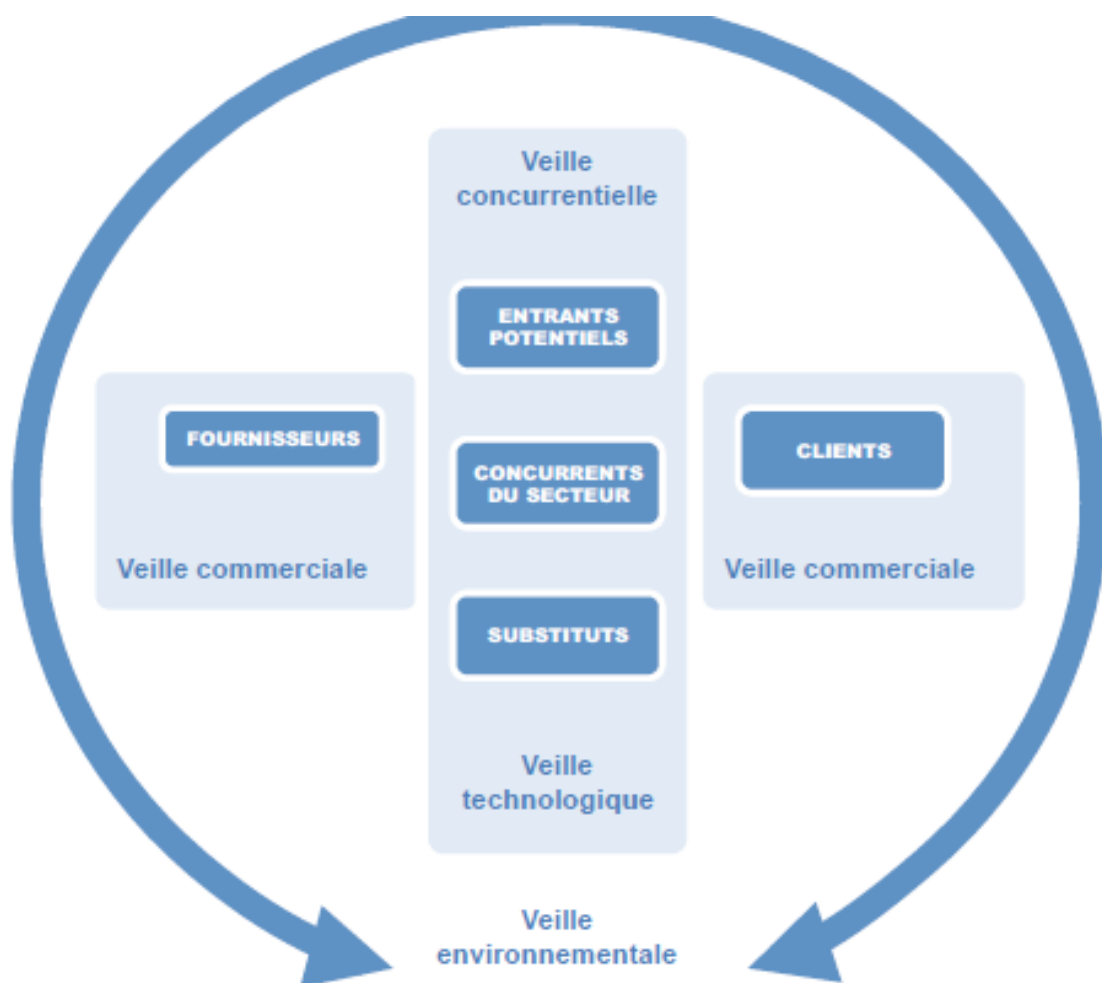
1-1- La démarche stratégique.

L'environnement de l'entreprise met en veille dans sa démarche stratégique l'ensemble d'objectifs et source d'information.

1-1-1- La veille stratégique.

Processus de surveillance permanente, proactive et ciblée de l'environnement de l'entreprise, pour y déceler dès que possible les signaux faibles perturbateurs de la stratégie.¹

Figure n°11 : Représente le processus de surveillance.



Source : GUY ELIEN, *Op.cit.*, p19

¹ GUY ELIEN, « La stratégie d'entreprise », p19 Consulté sous : www.clarans-consulting.com le 22/05/2022 à 21H22

1-1-2- Objectif de processus de veille.

Permettre à l'entreprise de :

- Disposer, au moment opportun, de la bonne information réglementaire, normative ou marché, en vue de la prise de décisions engageantes ;
- Adapter/surveiller son environnement pour sécuriser les actifs, par l'identification des menaces et des risques pays ;
- Disposer d'un panel de partenaire potentiel, à même de l'accompagner dans la réalisation des projets ;
- Evaluer l'impact concurrentiel des différentes technologies que l'entreprise maîtrise ou cherche à maîtriser ;
- Obtenir/développer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité, par l'identification des meilleures pratiques opérationnelles ;
- Rechercher des informations sur des opportunités d'achat (partenariats technologiques ou commerciaux, sourcing, innovations...).

1-1-3- Les sources d'information :

Sont nombreuses et s'enrichissent des technologies de l'information et de la communication ; on distingue deux types :

- ❖ **Sources internes à l'entreprise :** Ce sont les informations qui sont relevées par les fichiers clients, statistiques de ventes, rapports des vendeurs, courriers des réclamations... etc.
- ❖ **Sources externes :** Visiter les salons, foires, les expositions et autres manifestations... etc.

On peut aussi classer l'information comme suite:

- ❖ **Information primaire :** C'est-à-dire chercher l'information directement en faisant des enquêtes.
- ❖ **Information secondaire:** C'est utiliser l'information disponible (exemple : utiliser les statistique internes de l'entreprise ou dans des ouvrages périodiques spécialisés).

1-2- L'analyse interne et externe.

On distingue dans cette analyse l'analyse interne et l'analyse externe à savoir :

1-2-1- L'analyse externe :

L'analyse externe vise à déterminer l'analyse de macro-environnement et l'analyse de l'environnement concurrentiel.

1-2-1-1- L'analyse du macro-environnement :

L'analyse du macro-environnement consiste à analyser ses différents composants ou variables afin de détecter les menaces que l'entreprise doit surmonter et les opportunités qu'elle doit saisir.

Le macro-environnement englobe l'ensemble des variables qui influencent les différents facteurs évoluant sur le marché. Son diagnostic permet de défricher le terrain quant à la mise au point et l'idée du nouveau produit..

1-2-1-2- Analyse de l'environnement concurrentiel :

L'analyse de l'environnement vise à déterminer les facteurs clés de succès qui permettent à l'entreprise de suivre les tendances lourdes mises à jour. Elle combine des points de vue très divers : économique, social, politique, technologique et réglementaire. Les évolutions démographiques, des modes de vie, technologiques, l'internationalisation des marchés, les évolutions de la législation, l'action des pouvoirs publics, etc. peuvent tous peser fortement sur le jeu concurrentiel.

Il semble facile d'identifier les concurrents, mais la vraie concurrence est beaucoup plus vaste. à l'analyse, on distingue deux types de concurrence :

a- La concurrence directe : Les concurrents sont des entreprises qui offrent des produits similaires aux mêmes consommateurs ;

b- La concurrence indirecte : Les concurrents sont des entreprises qui proposent des produits différents aux mêmes besoins.

L'analyse de la concurrence consiste à :

- Identifier les concurrents : leur nombre, leur position sur le marché ainsi que leurs caractéristiques nationales et internationales ;
- Rassembler les données de base sur chaque concurrent : chiffre d'affaire, part de marché, programme d'investissement, capacité de production ainsi que l'expérience passée ;
- Identifier la stratégie des concurrents : Connaître leurs stratégies permet à l'entreprise d'élaborer une stratégie adaptée pour faire face à la concurrence ;

- Evaluer leurs forces et faiblesses : Indiquer les avantages et les inconvénients des concurrents afin d'éviter d'entrer directement en contact avec leurs avantages tout en tirant profits de leurs inconvénients ;
- Anticiper les réactions des concurrents : Quelle sera leur réaction probable à la suite de l'entrée d'un nouveau produit sur le marché ?
- Etudier leurs différents outils marketing : brochures, site internet, échantillons, fiche posologie, ...

L'entreprise se doit dans cette démarche :

- Comparer l'entreprise à celle des concurrents :

Pour évaluer son entreprise par rapport à celle des concurrents et évaluer le poids du nouveau produit face à celui des concurrents ;

- Déterminer quels sont les principaux concurrents :

Identifier ceux qui constituent une vraie menace pour le nouveau produit ainsi que la manière dont l'entreprise viendra à bout de cette concurrence.

Le responsable marketing doit étudier la concurrence afin d'établir la meilleure stratégie pour le lancement face aux concurrents.

Il est toutefois signalé que nous avons délibérément concentré notre analyse du micro environnement sur les concurrents car ils constituent les principaux facteurs.

1-2-1-3- L'analyse interne :

L'analyse de la situation interne constitue une première étape importante qui permet d'une part de déterminer si l'entreprise est suffisamment préparée pour lancer un nouveau produit et d'autre part d'identifier la stratégie la mieux adaptée pour le lancement.

Elle permet d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise en s'appuyant sur l'analyse de cinq de ces composantes (les cinq M) :

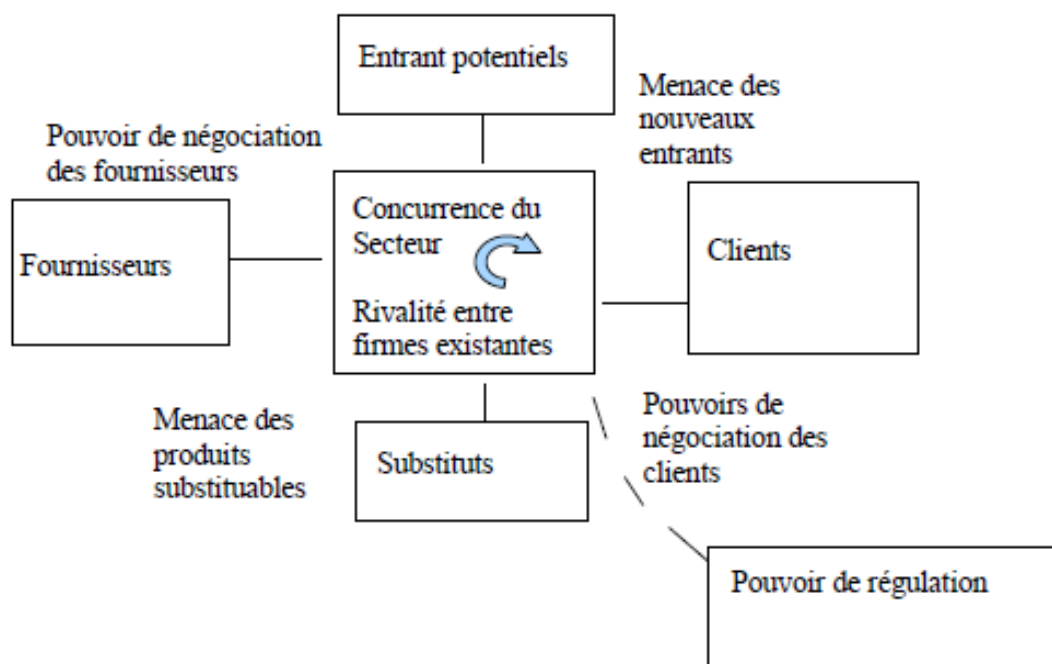
- Man : (personnel, motivation, esprit d'équipe, ...) ;
- Money : (finance, endettement, capacité de gestion,...) ;
- Machine : (matérielle de production, capacité d'innover,...) ;
- Market : (maîtrise commerciale, savoir-faire, ...) ;
- Materials : (contrôle de l'approvisionnement).

On doit ensuite en tirer les points forts et les points faibles pour s'améliorer et trouver de nouvelles opportunités.

1-2-2- Les forces concurrentielles.

La démarche de l'analyse stratégique passe en premier lieu par une analyse du contexte concurrentiel de chaque secteur où l'entreprise est présente ou envisage de s'orienter. Le stratège doit alors trouver un positionnement où son entreprise puisse se défendre mieux contre les forces concurrentielles ou les influencer en sa faveur.

Figure n°12 : Les forces concurrentielles



Source : GUY ELIEN, *Op.cit.*, p22.

- **La menace des nouveaux entrants :** Dépend de l'existence de barrières à l'entrée. Il s'agit de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts durablement supérieurs à ceux des organisations en place.

Ces barrières peuvent être de trois ordres :

- **Les barrières financières :** économie d'échelle, intensité capitalistique, coût de mobilité.
- **Les barrières commerciales :** Réseau de distribution, image de marque

- **Les barrières de ressources et de compétences** : technologie, ressources rares, l'expérience.
- **La rivalité entre les concurrents existants** : A tendance à être d'autant plus forte que :
 - La croissance du marché est lente : en phase de maturité la croissance du CA ne peut se faire qu'au détriment des concurrents.
 - Les entreprises sont de taille comparable : risque d'agressivité pour décrocher le leadership.
 - Les coûts fixes sont élevés : baisse des prix pour atteindre le seuil de rentabilité.
 - La différenciation entre produit est faible
 - Les barrières à la sortie sont élevées

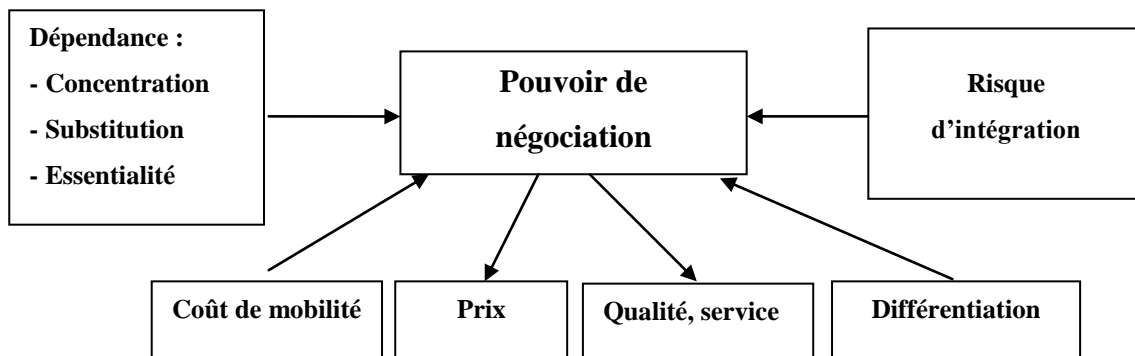
Rivalité concurrentiel peut s'exprimer en termes de guerre des prix. Les risques sont multiples :

- Réaliser des volumes avec des pertes : Déficit par produit
- Dégradation de l'image
- Modification du comportement d'achat
- Communication
- Innovation : Moyen d'éviter la concurrence.
- **Les substituts ou produits de remplacement** : ils remplissent des fonctions proche que les produits du secteur mais à partir de technologie différentes.

Les produits à surveiller sont ceux :

- Dont l'évolution va dans le sens d'une amélioration très significative du rapport qualité/prix
- Qui proviennent de secteurs où les profits sont élevés.

Figure n°13 : Représente le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs:



Source : GUY ELIEN, *Op.cit.*.p23

- L'état intervient pour :
- Assurer l'indépendance nationale (armement, énergie)
- Défendre l'exception culturelle et agricole
- Promouvoir des leaders capables de faire face aux concurrents étrangers (Automobile, télécommunications...)
- Ses principaux moyens d'action sont :
- Pouvoir et régulation : impôts, droit du travail, contrôle des prix, subventions
- Décisions politiques : Protectionnisme, coopération internationale.
- Trois stratégies peuvent être envisagées pour influencer les politiques gouvernementales :
- *Une stratégie d'information* qui vise à fournir des informations aux preneurs de décisions (lobbying, participation à des travaux parlementaires, rédaction d'études ou de rapports...)
- *Une stratégie d'incitation financière* qui consiste à participer au financement des preneurs de décision.
- *Une stratégie de mobilisation politique* qui vise à prendre pour témoin les citoyens et les électeurs (publicité militante, relations publiques, conférence de presse).

2- Les outils de la stratégie.

Les outils de la stratégie sont formulées par plusieurs chercheurs afin de donner des limites aux risques de cette stratégie parmi ces modèles LCAG, SWOT et celui de PORTER.

2-1- Le modèle LCAG¹

Le principe de base est de s'efforcer à obtenir les coûts les plus faibles possible par rapport à ses concurrents et pouvoir ainsi pratiquer des politiques commerciales agressives tout en maintenant une marge correcte. Les bases d'une stratégie marketing LOW-COST.

Pour réussir ce pari, les entreprises qui ont choisi cette voie, cherchent à réaliser des économies grâce à l'effet d'expérience. Il repose principalement sur 2 composantes

- **Les économies d'échelle** : plus l'entreprise fabrique et plus les coûts baissent mécaniquement grâce à de meilleurs prix obtenus auprès des fournisseurs et avec des coûts fixes (R&D, structure...) amortis sur des quantités très importantes de produits...
- **L'effet d'apprentissage** : il se traduit par une amélioration de la productivité dans le temps par une maîtrise grandissante des processus et des tâches.

2-1-1- Limites et risques de cette stratégie

Un point important : cette stratégie n'est viable que si, pour un marché, le facteur clé de succès dominant est le prix. A noter que les outils de type matrice tels que BCG ou ADL reposent principalement sur ce FCS.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessite des moyens considérables, car les retours sur investissement sont longs.

De plus, l'entreprise n'est pas à l'abri de voir surgir un produit de substitution remettant en cause le fonctionnement d'un marché. L'impact est une redistribution des cartes au sein des acteurs en présence. Et dans ce cas, les lourds

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.html> , consulté le 22/05/2022 à 13H39

investissements concédés pour obtenir un avantage prix apportent une rigidité très souvent fatale.

2-1-2- Autre risque: une politique tarifaire trop agressive peut déclencher une guerre des prix destructrice pour la rentabilité des activités.¹

2-2- Le modèle SWOT

L'analyse SWOT permet d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise (environnement interne) et d'évaluer leurs pertinences par rapport aux opportunités et menaces (environnement externe).

Cette confrontation permet à l'entreprise d'élaborer la stratégie la mieux adapter pour le lancement d'un nouveau produit.

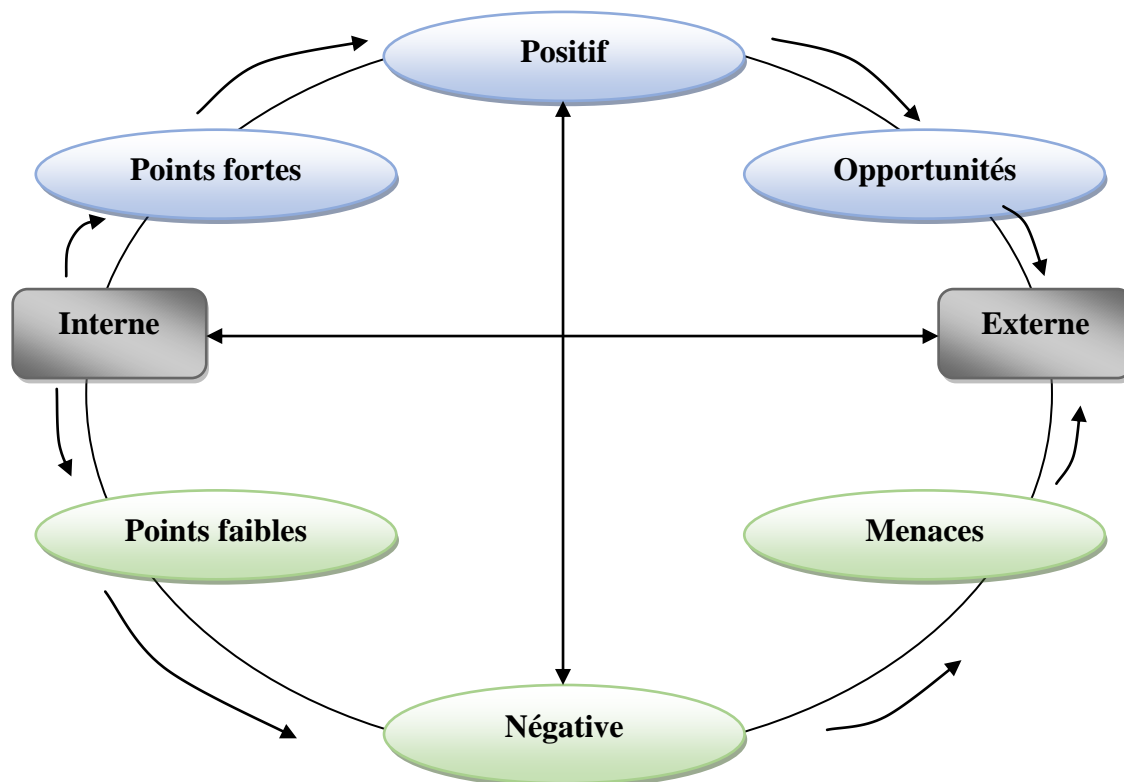
Les résultats de l'analyse SWOT sont représentés sous forme d'une matrice dites SWOT.

La matrice SWOT est un outil très utile pour définir les stratégies de développement et/ou d'investissement, que ce soit en terme de positionnement, des moyens humains, de mode de production, de distribution.

Elle participe à la clarification des idées et à l'appropriation des axes stratégiques à mettre en œuvre. Même bien réalisée, elle reste un outil réducteur et simplificateur. La figure suivante représente la matrice SWOT qui signifie : **S** : Strengths (forces), **W** : weaknesses (faiblesses), **O** : opportunities (opportunités), **T** : threats (menaces).

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.html> , consulté le 22/05/2022 à 13H39

Figure n°14 : Représente la matrice SWOT



Source : élaboré par l'étudiant.

Toutefois, l'analyse SWOT peut être complétée par l'analyse des 5 forces de « Porter », le modèle de Porter reflète l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Exemple Entreprise Renault : Le 9 février 2006 Carlos Ghosn, le président de Renault, dévoile son plan stratégique visant à faire du groupe le « constructeur généraliste le plus rentable en Europe ».

- Avant de définir son plan, il a énuméré « 5 faiblesses » :
 - Une image de marque qui se dégage ;
 - Une gamme « trop étroite » ;
 - Des coûts d'investissement peu compétitifs ;
 - Un système de management à l'international peu efficace ;
 - Un « centrage insuffisant » sur le client et le profit.

A ces carences, il a opposé les « 5 atouts » du constructeur :

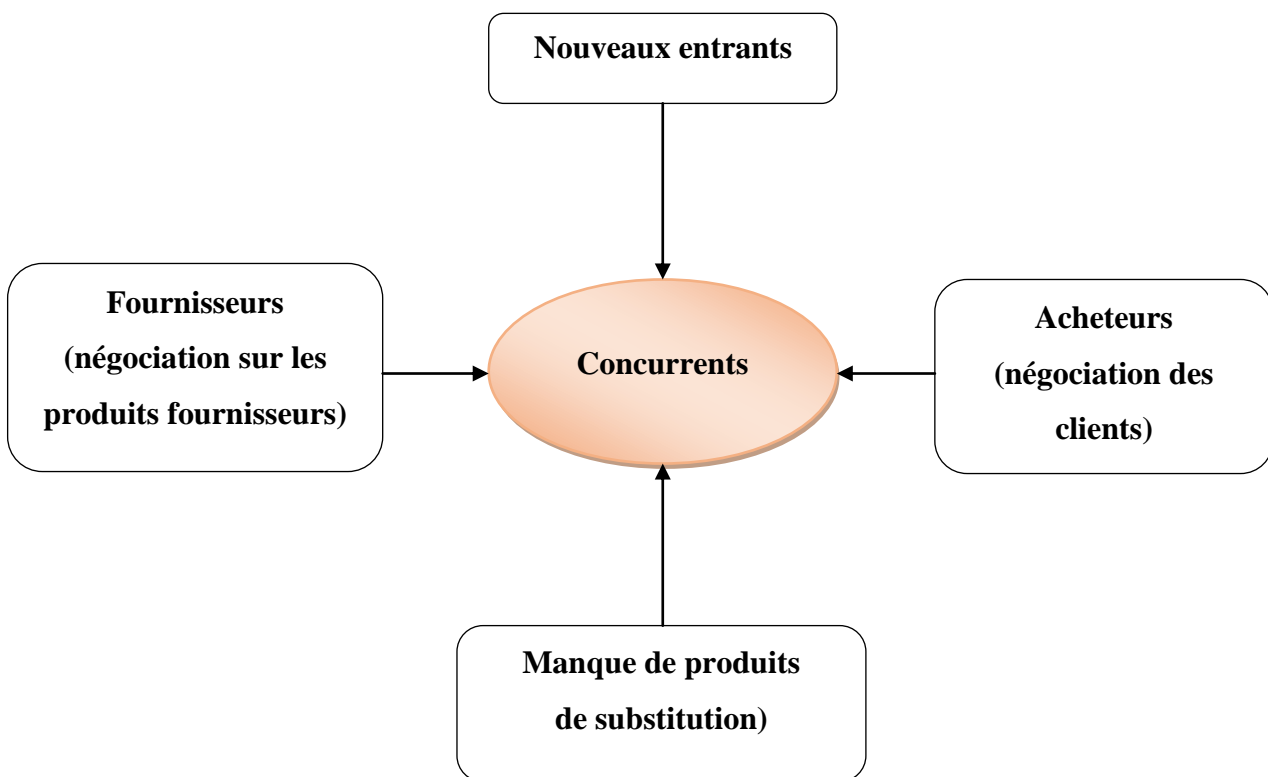
- L'alliance avec Nissan, dans lequel Renault à 44,3% et avec qui Carlos Ghosn a exclu toute fusion ;
- Les bonnes performances du constructeur français à l'international ;
- Le succès de la Logan ;
- Le « bilan sain » de Renault ;
- Sa « réactivité » et ses « compétences ».

2-3- Le modèle des « cinq forces » de PORTER

L'analyse de Porter permet d'analyser l'environnement externe de l'entreprise en terme de concurrence en s'appuyant sur les cinq facteurs (5 forces) : nouveaux entrants, pouvoirs de négociation des fournisseurs, produits de substitution, pouvoirs de négociations des clients et l'intensité de la concurrence.

Ces 5 forces représentent des facteurs incontournables qui influencent l'activité ainsi que les décisions de l'entreprise. Cette dernière doit s'y adapter et y faire face pour garantir sa survie et son développement.

Figure n°15 : Les cinq (05) forces de Porter



Source : élaboré par l'étudiant.

Selon Porter la structure du secteur et la rentabilité des activités au sein de celui-ci dépendant de 5 forces :

2-3-1- Le pouvoir de négociation des clients :

La principale influence sur un marché se manifeste à travers leurs capacités de négociation, leurs influences sur le prix et les conditions de vente, déterminent la rentabilité. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation.

2-3-2- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) influence directement la profitabilité des entreprises se trouvant sur ce marché. Un faible nombre de fournisseurs face à un grand pouvoir de négociation.

2-3-3- L'intensité de la concurrence dans le même secteur d'activité :

Les concurrents luttent au sein du marché pour accroître ou maintenir leur position, il existe entre ces entreprises des rapports de force plus ou moins intenses, cela dépend de leur nombre de la stratégie et de la croissance du marché.

2-3-4- Les menaces de nouveaux entrants sur le marché :

L'entrée de nouveaux concurrents sur le marché est influencée par les barrières à l'entrée ; l'accès aux ressources est contrôlé par les firmes déjà installées, les technologies sont possédées par les entreprises déjà installées... . Tous ces facteurs et tant d'autres rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle entreprise.

Cette vision de l'entreprise est importante pour orienter ses nouveaux produits en termes de stratégie et de choix d'investissement, elle permet aussi de déceler les menaces et les opportunités dans l'environnement où évolue l'entreprise.

2-3-5- Les produits de substitution :

Qui jouent un rôle déterminant et imposent des prix qui limitent le profit.

Exemple : Bijouterie vendant des bijoux fantaisie, produit de substitution de l'or.

2-4- L'analyse PEST ou PESTEL

L'analyse PEST est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère.¹

Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

A l'origine, l'analyse PEST est un acronyme pour les facteurs :

- *Politique,*
- *Économique,*
- *Social,*
- *Technologique.*

Il en existe des variantes, l'Analyse **PEST(E)**, qui intègre le facteur

- *Ethique*

Et l'Analyse **PESTE(L)**, qui y ajoute en plus le facteur

- *Legal.*

D'autre part, les facteurs géographiques peuvent être significatifs. En effet, les facteurs macro-économiques peuvent varier selon le continent, le pays ou même la région, une Analyse PEST sera donc réalisée par pays.

L'analyse PEST peut être utilisée pour l'entreprise et la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PEST peut être relativement simple en utilisant des séances de **brainstorming**. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PEST(EL) en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

L'analyse PEST doit être un outil de régénération pour l'entreprise. Vous obtiendrez les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et d'innovation participative et en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.html> , consulté le 22/05/2022 à 13H39

A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années. A partir de la matrice d'analyse PEST(EL), il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments.

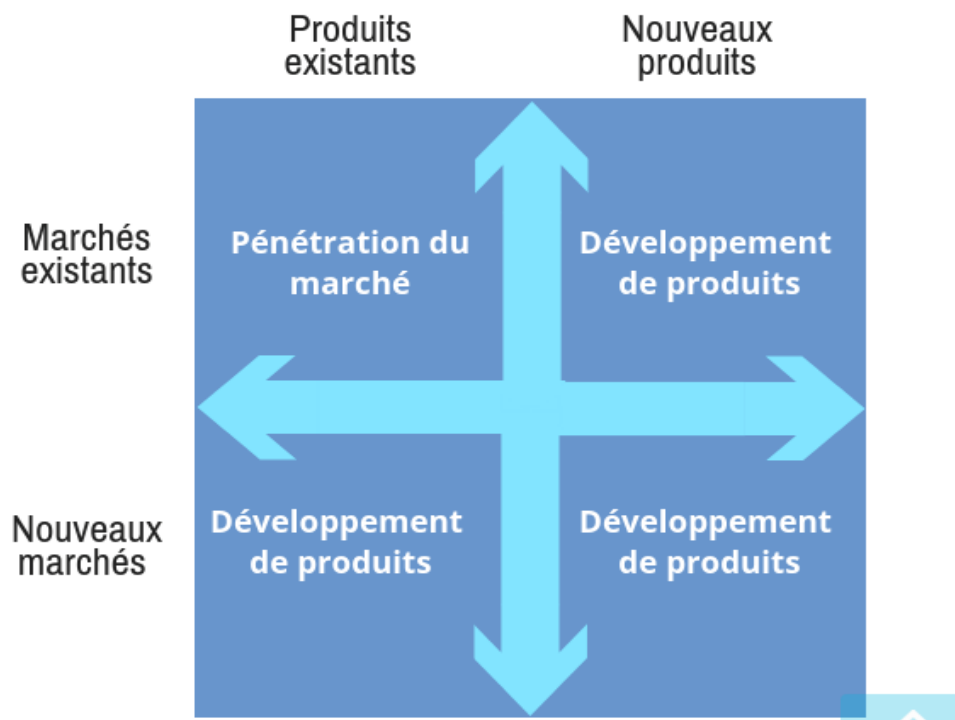
Politique juridique	+	Économique	Social	Technologique
Réglementations environnementale et protection		-Croissance/Cycles économiques - Evolution PNB	Répartition des revenus	Dépense gouvernementale en matière de R&D
Politiques fiscales		Taux d'intérêt et politiques monétaires	Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge	L'industrie se focalise sur l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international		Dépenses du gouvernement	Mobilité du travail / sociale	Nouvelles inventions (nombre brevets déposés) et développement
Loi d'application des contrats Protection des consommateurs		Politique/ Taux de chômage	Changements de style de vie	Taux de transfert de technologie
Lois sur l'emploi		Imposition	Attitudes de travail / carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique
Organisation	/	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts

attitudes Stabilité du gouvernement			de l'énergie
Réglementation sur la concurrence	Taux d'inflation	Mode, courants	(Montant des investissements (publics et privés))
Stabilité Politique	Coût de l'énergie / cours matières premières	Conscience de la santé et du bien-être social, sentiment de sécurité	(Impact du changement) TIC, Internet
Réglementation de sécurité	Confiance du consommateur	Conditions de vie	(Impact du changement) technologie mobile

2-4-1- La matrice ANSOFF

Pour développer au mieux cette stratégie, il va falloir étudier votre position sur le marché et par rapport à votre concurrence.

Figure n°16 : La matrice ANSOFF



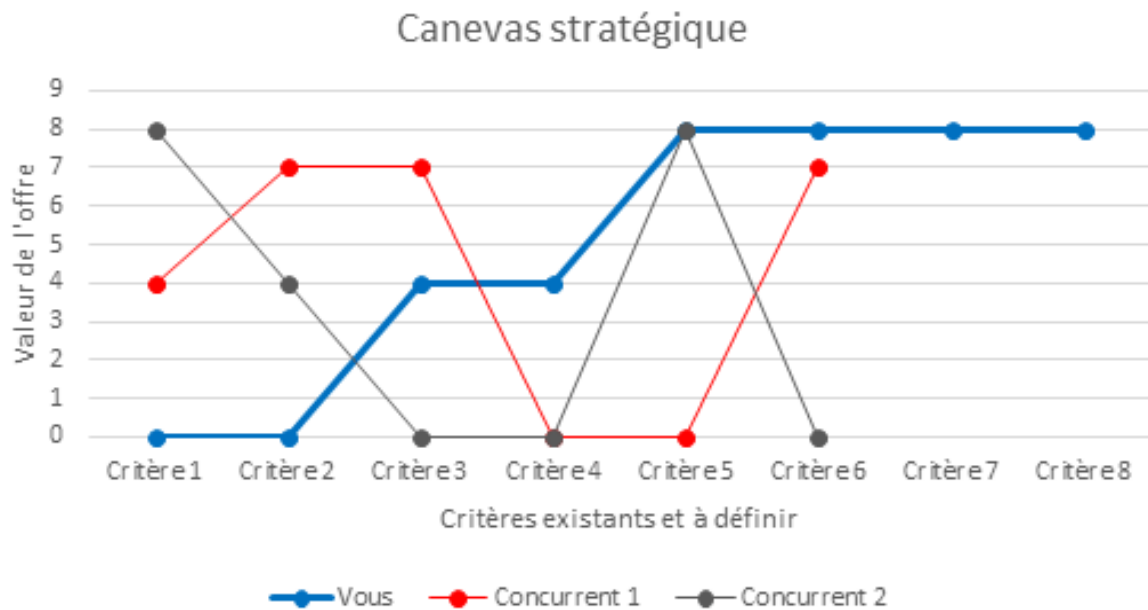
Source : <https://www.manager-go.com>

242- Utilisant un canevas stratégique

Le canevas stratégique est un outil visuel. Il permet un meilleur aperçu des comportements de concurrents ou grands acteurs du marché.

Le canevas stratégique est un outil qu'on ne rencontre pas tous les jours. Il est pourtant très pratique.

Figure n°17 : Canevas stratégique



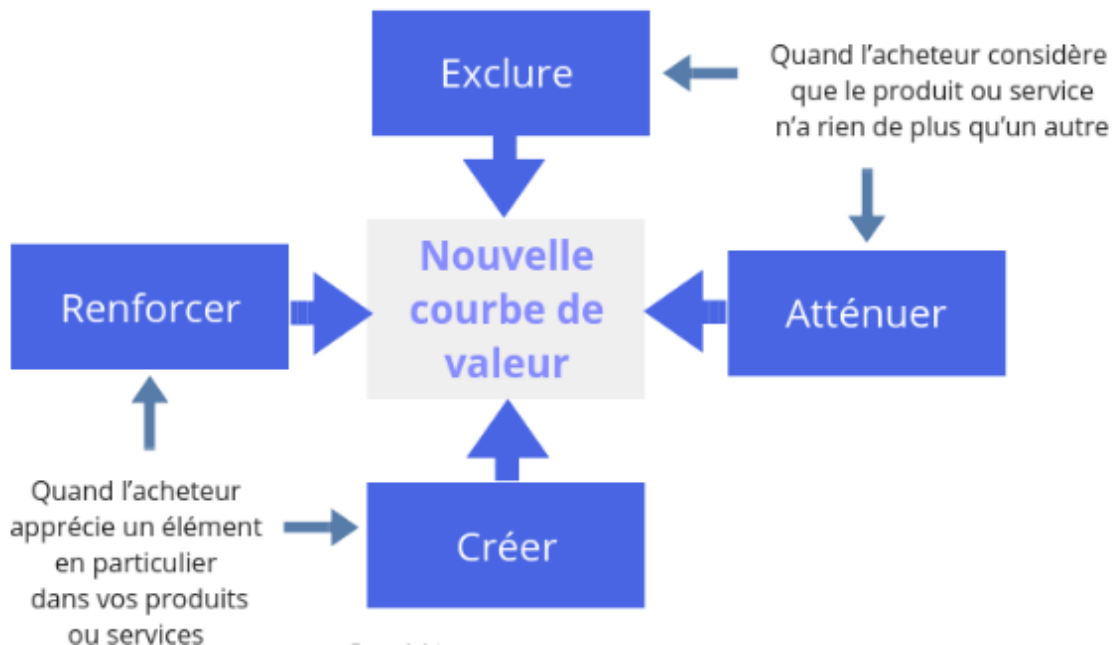
Source : <https://www.manager-go.com>.

Cette figure représente la position de produit de l'entreprise sur le marché, Comme elle peut définir les critères existants et à définir selon la valeur de l'offre. Ces derniers peuvent être comparés ces produits ou services à ceux des concurrents. prix, le design, la qualité, les performances techniques, la taille, le partage du produit, etc. Ils sont infinis.

243- La matrice ERAC.

La matrice ERAC est un très bon outil, qu'il s'agit de trouver le bon équilibre et prendre les décisions adéquates pour répondre à la stratégie Océan Bleu.

Figure n°18 : Matrice ERAC



Sur cette courbe permet de créer une nouvelle courbe de valeur en baissant des coûts et en augmentant la valeur utile de l'offre. Nous pouvons aussi les ajuster couper, remplacer ou ajouter des critères sur canevas stratégique suite à la construction de cette matrice.

2-4-4- Le rôle du manager

L'Océan bleu : Stratégie efficace, on met ces stratégies en exécution, une fois la stratégie ajustée et parfaite, formulée et adoptée par l'ensemble de l'entreprise.

L'Océan rouge : se transforme de l'Océan bleu à L'Océan rouge une fois que les concurrents auront compris et vu le potentiel de nouveau marché.

Donc, à l'entreprise de rester toujours à l'affût.

2-4-5- La chaîne de valeur.

Une entreprise peut intégrer elle-même toutes les fonctions de production et de distribution ou se concentrer sur certaines étapes de la chaîne de valeur. C'est particulièrement évident en ce qui concerne la distribution des produits où l'entreprise peut avoir son propre réseau commercial, passer par des distributeurs (exclusifs ou non), ou vendre à une entreprise qui appose sa propre marque sur son produit³ (éventuellement en l'intégrant avec d'autres).¹

¹ <https://books.openedition.org>

Une entreprise peut avoir une action commerciale directe auprès des consommateurs finaux de ses produits (cas des marques de l'industrie agro-alimentaire) ou laisser le distributeur promouvoir son produit (marques blanches ou marques anonymes, sans action commerciale, qui fait que le consommateur s'attache plutôt à un point de vente).

Ce choix se pose même dans le cas où une entreprise fabrique un composant a priori invisible pour l'utilisateur final, elle peut se contenter d'une action commerciale auprès de l'intégrateur ou construire directement sa notoriété auprès du consommateur (ce qu'a fait Intel avec sa campagne « Intel inside »)¹

2-5- La stratégie business.²

La stratégie business, ou la stratégie de domaine, est celle appliquée dans un Domaine d'Activité Stratégique (DAS), appelée aussi, stratégie business unit (SBU). Elle consiste à identifier les Facteurs Clés de Succès (FCS) sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents, et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

Ce qui nous permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

2-6- Le domaine d'activité stratégique (DAS) :

C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc.

3- Les étapes de la démarche stratégique

3-1- La segmentation stratégique

- Vise à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent :
 - De la même technologie : même système d'offre
 - Des mêmes marchés : type de client
 - Des mêmes concurrents

¹ <https://books.openedition.org>

² Khammes abdenour, op.cit, p25

- Ce découpage à deux vocations :
 - Quelles sont les stratégies adoptées pour chaque domaine?
 - Quels domaines vaut-il mieux investir en priorité? Allocation de ressource.
Exemple : Bouygues à deux grand métiers :
- Un rôle de construction (trois activités) :
 - Activité Bouygues immobilier
 - Activité Bouygues BTP
 - Activité Bouygues routes
- Un pôle télécommunication et média (2 activités) :
 - Média (TPS)
 - Bouygues Télécom
- Le nouveau pôle : énergie, transport (Alstöm)

3-2- Système de segmentation.

La segmentation est en fait un système d'emboîtement, correspondant à différents niveaux de préoccupation, de responsabilité et de décision. Le tableau suivant représente l'illustration de ce dernier.¹

Tableau n°02 : Le système de segmentation.

Niveau de préoccupation	Niveau de responsabilité dominante	Types de segmentation	Résultats de la segmentation
Domaines d'activités	Direction générale Planification Direction Marketing	Segmentation stratégique	D.A.S
Marché macro-économique	Chefs de produits ou de marchés	Macro segmentation	Segments homogènes de marché
Marché micro-économique	Direction des ventes	Micro segmentation	Clients-cibles

source : Martinet, « Diagnostic stratégique », op.cit, p90

¹ Martinet, « Diagnostic stratégique », op.cit., p90.

3-3- Objet de la segmentation stratégique.

- Correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès ;
- Le processus de subdivision de l'organisation en domaine d'activité stratégique (DAS) est la segmentation stratégique ;
- Consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marché, concurrents et technologies. Elle repose sur des critères différents ;
- La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile et largement inutile.¹
- L'intérêt du D.A.S, indiqué par le taux de croissance prévisionnel ;
- La position concurrentielle de l'entreprise sur le D.A.S, indiquée par sa part de marché relative.²

3-4- Méthode de segmentation stratégique.

La méthode de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d'une organisation c'est-à-dire (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits ;... etc) appartiennent au même DAS, à condition qu'elles partagent les deux séries de critères à savoir les critères de segmentation externes et les critères de segmentation interne.

3-4-1- Les critères de segmentation externes.

C'est une série de critères qui mettent en avant le fait que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS).

¹ Khames abdenour, op.cit, p26.

² Martinet, « Diagnostic stratégique », op.cit, p93.

Conclusion

L'industrialisation n'est pas seulement la création d'usines. Le problème n'est pas celui du choix entre industries lourdes et industries légères, mais celui de savoir quelles sont les branches d'industrie capables d'accélérer le processus général de développement. La nécessité d'intégrer des composants et matières premières de mieux en mieux dans la fabrication de leurs produits pour une bonne conduite et une performance dans leurs opérations et processus de production.

Notre étude montre ainsi l'importance de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'entreprise et ses déterminants qui gagnent de plus en plus le terrain dans l'amélioration de la qualité des produits, l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs qui perdent de leurs pouvoirs et la satisfaction du marché.

Chapitre III

*La stratégie d'intégration verticale au sein de
l'entreprise Soummam*

Introduction du chapitre.

Dans ce chapitre nous allons discuter de la laiterie Soummam à savoir l'activité de la stratégie est le développement d'innovations stratégiques qui aident à atteindre l'objectif de continuité et de survie de l'entreprise. Ces stratégies reposent sur la volonté de rompre avec les schémas habituels de l'industrie.

Par conséquent, l'innovation des entreprises joue un rôle majeur dans le développement et la construction d'un avantage comparatif par rapport aux concurrents. Les entreprises étant des composantes essentielles de l'économie de nombreux pays, leur proportion est de plus en plus importante par rapport aux grandes entreprises.

Section 1 : Présentation de la laiterie Soummam.

1- Historique.

La laiterie Soummam a été créée en 1993 par la famille Hamitouche à l'ouest d'Akbou (la caserne) ; avec une superficie de 12 Hectares, et dont l'exploitation de 10 HA, à cette époque l'établissement produit pas moins de cent mille pots par jour (100.000 pots/jour) avec une ligne de production et d'un effectif de vingtaine salariés (20). En mai 2000, la laiterie Soummam s'implante dans son nouveau site à la Zone d'Activité de Taharacht ; En modernisant ses moyens, la production a atteint près de 1.200.000 pots par jour et son personnel a été multiplié par dix. Pour faire face à la concurrence de plus en plus accrue, l'accent a été mis sur la qualité.

Aujourd'hui, la SARL laiterie Soummam commercialise environ de deux cent milles tonnes par an, l'équivalent de 1.000.000.000 pots à travers tout le territoire national grâce à :

- Une infrastructure de stockage de froid de plus de 20.000 m³ répartis en un dépôt central nommé siège et quatre dépôts régionaux situés à Annaba, Alger, Constantine et Oran ;
- Un réseau de près de cinquante distributeurs agréés ;
- Un réseau dépassant deux cent grossistes et distributeurs indépendants ;
- Une flotte de transport sous froid de différents tonnages de plus de 50 camions, prestataires et particuliers ;
- La diversification du réseau de distribution qui a bénéficié :
- Prés de 60 chambres froides ;
- Plus de 500 présentoirs frigorifiques ;
- Plus de 700 camions frigorifiques de petit tonnage.

2- Situation géographique.

La laiterie Soummam est située en petite Kabylie, dans une vallée agricole appelée « Soummam » à Akbou. Elle se trouve à 200 kilomètres d'Alger et à 60 kilomètres de Bejaïa.

2-1- Statut juridique.

Sarl laiterie Soummam: société à responsabilité limitée, constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien(CCA) entre des associés de la même famille.

2-2- Domaine d'activité de la laiterie SOUMMAM.

La laiterie SOUMMAM est spécialisée dans le secteur l'agroalimentaire, Sa principale activité étant la production et la commercialisation du dérivés de lait tels que : les yaourts, les crèmes desserts et d'autre produits laitiers (Fromage frais, L'ben, Raïbe) ; comme elle exerce d'autres activités secondaires telles que :

- La commercialisation du lait frais et dérivés ;
- La commercialisation de produits liés au domaine de l'alimentation humaine ;
- La collecte de lait cru (qui présente le projet le plus important pour l'entreprise) ;
- Commerce de gros des céréales et aliments du bétail ;
- Commerce de gros d'équipements, matériels et machines agricoles.

2-3- Identification de la laiterie Soummam.

- ✓ **Dénomination** : LAITERIE SOUMMAM.
- ✓ **Marque(s)** : Soummam.
- ✓ **Date de début d'activité** : 01/06/1993.
- ✓ **Créateur** : M.HAMITOUUCHE LOUNIS.
- ✓ **Slogan** : Soummam, Innovation et qualité Algérien.
- ✓ **Siège social** : ZAC Taharacht, Akbou, Bejaia, Algérie.
- ✓ **Répartition du capital** : capital détenu à 100% par la famille HAMITOUUCHE.
- ✓ **Activité** : Agroalimentaires.
- ✓ **Nature de l'entreprise** : Producteur, exportateur, distributeur.
- ✓ **Effectifs** : 1810 (2017).
- ✓ **Statut juridique** : SARL.
- ✓ **Capital social** : 2 837 943 000,00 DA.
- ✓ **Raison sociale** : Production de yaourt et spécialité laiterie.
- ✓ **Régime** : Privé.

2-4- Les dates clé de développement de la SARL laiterie de SOUMMAM.

- **1993** : Création de la société avec implantation des machines dans le sous-sol de sa maison familiale et un démarrage avec une seule ligne rénovée.
- **1995** : SOUMMAM se modernise et acquiert de nouveaux équipements, la production passe à 300 000 pots par jour et le personnel de 20 à 60 agents.
- **1996** : Acquisition de deux autres lignes.
- **2000** : Acquisition d'un terrain dans la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine (SOUMMAM 1) et de nouveaux équipements modernes qui permis de faire passer la production de 300 000 à 600 000 pots par jours et d'employer 135 personnes.
- **2001**: acquisition de nouveaux équipements pour hisser la production 1 000 000 pots par jour avec 184 salariés.
- **2002** : Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 2^e bâtiment (SOUMMAM 2). Investissement progressif dans 6 nouvelles lignes de production. L'exportation des produits laitiers vers le marché libyen.
- **2003**: mise en exploitation d'une nouvelle chaine destinée à la fabrication du fromage frais et augmenter les capacités de production de lait et crème dessert, la capacité journalière passe alors à 2 400 000 pots par jour, l'effectif a 315 employées.
- **2004**: Au premier semestre, la capacité de production passe à 3 200 000 pots par jour, après la mise en service d'équipements nouveaux pour le yaourt base; avec 383 employés.
- **2005** : Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 3^e bâtiment (SOUMMAM 3). Investissement progressif dans 3 nouvelles lignes de production.
- **2006**: La capacité de production est passée à 3 500 000 pots par jour avec la production du yaourt liquéfié (à boire).
- **2007** : Plus de 500 employés, travaille 24/24 heures et 7/7 jours, avec trois équipes de production :
 - ✓ Première équipe: de 5 heures à 13 heures.
 - ✓ Deuxième équipe: de 13 heures à 21 heures.

- ✓ Troisième équipe: de 21 heures à 5 heures.
- **2008** : Investissement progressif dans plusieurs nouvelles lignes de production.
- **2009** : La capacité de production passée à 3 800 000 pots par jour, après la mise en service d'équipements nouveaux avec un personnel de plus de 650 agents.
- **2011** : Le premier producteur national de yaourt avec 42 % des parts de marché.
- **2013** : Démarrage d'une nouvelle unité a la zone d'activité de Taharacht, Akbou.
- **2017** : La signature d'un accord avec le groupe Qatari BAYRHA pour l'exportation des produits de la laiterie au Qatar.
- **2018** : Lancement de nouvelles fermes dans l'élevage de vaches sur le territoire national.
- **2019** : La signature d'un contrat pour les exportations des produits laitiers vers Oman.

3- Missions et objectifs de la laiterie Soummam

Un des objectifs et grand chantier de Soummam est l'amélioration du taux d'intégration du lait frais dans les produits Soummam. Grâce au dynamisme de Soummam, le marché algérien des produits laitiers frais est le marché le plus développé et dynamique en Afrique. L'idée étant également de contribuer au développement de la filière laitière en Algérie afin de réduire la facture d'importation du lait en poudre et de créer des conditions propices au renforcement de l'activité de transformation laitière qui nécessite d'importantes quantités de lait frais dans la fabrication de leurs produits.

"Si on ne vient pas en aide aux éleveurs, ils ne pourront jamais acheter les vaches, les nourrir correctement, produire un lait de qualité et le collecter jusqu'à l'usine ; tout en leur permettant de faire des gains substantiels, une fois notamment que les vaches sont totalement payées avec l'argent du lait [...]".¹

¹ <https://www.lematindz.net/news/19715-entrepreneurs-et-innovation-sociale-la-laiterie-soummam-un-succes-bien-algerien-i.html>

5- Directions de SOUMMAM

L'Entreprise Soummam possède des directions et qui traitent de diverses tâches, elles se présentent comme suit :

5-1- Direction générale

Le Directeur Générale Mr HAMITOUCHE, est le premier responsable figurant dans l'organigramme. Ces principales tâches sont :

- ✓ Définir la stratégie de l'entreprise et veiller à la mise en œuvre.
- ✓ Développer et appliquer la politique générale définie par la direction générale.
- ✓ Veiller à l'amélioration de la productivité de la société.

5-2- Direction des ressources humaines

Cette direction regroupe trois services différents :

- ✓ Service personnel.
- ✓ Service juridique et moyens généraux.
- ✓ Hygiène et sécurité.

5-2-1- Service du personnel

C'est un service sous la direction des ressources humaines (DRH) parmi ses tâches:

- ✓ La formation du personnel et des stagiaires.
- ✓ La sélection des dossiers des candidatures.
- ✓ Veille à la santé des travailleurs et leurs biens être.
- ✓ Gestion des affaires sociales des employés.

5-2-2- Service juridique et moyens généraux

C'est un service qui se caractérise par les fonctions suivantes :

- ✓ Le contrôle de travail des agents d'entretiens.
- ✓ Le conseil juridique des différents services de la SARL laiterie SOUMMAM.
- ✓ Le règlement des différentes affaires juridiques.
- ✓ Contribution au renforcement des réseaux.

5-2-3- Service hygiène et sécurité

Ses services principaux, sont comme suit :

- ✓ Sensibilisation et la formation du personnel en matière de HS (hygiène et sécurité).

- ✓ Assurer la coordination avec les organismes externes en matière d'hygiène et sécurité de l'environnement.
- ✓ Assurer la programmation et le suivi des contrôles techniques de sécurité des installations.
- ✓ Effectuer les enquêtes sur les accidents de travail.
- ✓ Assurer les opérations de lutte contre les effets nuisibles.
- ✓ Assurer la distribution des produits finis non conformes et matière première.
- ✓ Participer aux choix de produit et nettoyage et des infections, ainsi qu'à la validation et le suivi des produits chimiques.
- ✓ Participer aux choix et validation des équipements pour assurer l'hygiène des locaux et la protection individuelle du personnel de la laiterie.
- ✓ Assurer l'évacuation des déchets soit vers la zone de recyclage soit vers la décharge publique.
- ✓ Suivi des travaux de commission d'hygiène et de sécurité de l'entreprise.
- ✓ Le suivi et le contrôle de certains travaux neufs.
- ✓ Inspecter les lieux et l'environnement du travail.
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en matière hygiène et sécurité.
- ✓ Contrôler l'application des consignes de sécurité.

5-3- Direction d'approvisionnement

Elle est composée de différents services, achats et gestion des stocks :

- ✓ Service achats : s'occupe des achats fourniture de bureau, matière première et pièces de rechanges industriels.
- ✓ Service gestion des stocks : assure la gestion des magasins en matière première, pièce de rechange et produits finis.

5-4-Direction commerciale

Elle est composée de deux services. Administration des ventes et le quai.

- ✓ Service administration et ventes : ce service est chargé des commandes externes (expédition assurée par l'entreprise) et des commandes internes (les clients qui viennent avec leurs propres moyens) ainsi qu'il occupe la caisse (espèce), la facturation.

- ✓ Service de quai : ce service est chargé d'établir les bons de chargements effectué par les deux structures de ventes (interne et externe).

5-5- Direction contrôle qualité

Elle est composée de deux services :

- Service traitement des eaux : le service traitement des eaux et veille sur les analyses

Physico-chimique et microbiologique des eaux de manière à assurer et de fournir une eau de bonne qualité à la production.

- Service laboratoire et l'analyse : le service laboratoire et l'analyse veille sur le Contrôle des qualités ingrédients (matière première) et produits finis. Assure-la Commercialisation d'un produit sain.

5-6- Direction techniques

Elle est composée de huit services :

- Service bureau méthode : est conçu pour l'élaboration des plannings de la maintenance préventive, ainsi de l'approvisionnement de la pièce de rechange. La principale fonction du bureau est l'analyse des pannes de tous les équipements de la production.
- Service maintenance procès : assure et veille au bon fonctionnement du procédé de l'entreprise.
- Service maintenance par machine : assure et veille au bon fonctionnement des équipements de productions (maintenance de parc machine)
- Service maintenance préventive : ce service exécute les plannings préventifs émis par le bureau méthode, qui soit trimestriel ou annuel.
- Service maintenance automatisme : la maintenance automatisme assure le bon fonctionnement des équipements automatisés et systèmes de régulation.
- Service maintenance utilisé : la maintenance utilisé assure un bon fonctionnement et veille avec sur tous les équipements énergétiques.
- Service maintenance générale : consiste à intervenir sur des pannes d'ordre général et la tâche principale c'est d'assister et de proposer des améliorations à des projets internes de l'entreprise, (travaux neufs).

5-7- Les différentes filiales de SOUMMAM

C'est en 2000 que l'entreprise a baptisé SOUMMAM 1 et s'est installé dans la zone industrielle TAHARACHT D'AKBOU, dans la wilaya de Bejaia (Algérie) où la capacité de production s'est progressée pour atteindre 60 000 pots /heure grâce à six lignes de production entre lait gélifié et yaourt étuvé aromatisé.

En 2002, une deuxième extension est entreprise sur terrain mitoyen sous le nom de Soummam 2. Celle –ci entre en production une année après.

Trois ans plus tard, en 2006, une troisième extension est réalisée et donne naissance à SOUMMAM3.

Elle est la marque la plus innovante du marché avec plus de 35 références de produits et pour assurer davantage son leadership sur la filière.

L'entreprise SOUMMAM n'est plus ce qu'elle était à sa création, sa structure et sa stratégie ont évolué avec les différentes extensions citées ci-dessus. En 2017 elle compte plus de 1810 salariés, La production quant elle est passée de 20 000 pots/jour à 2,8 millions pots/jour avec 20000 litres consommés au quotidien.

La dynamique économique créée par Soummam ne se limite pas à la région d'Akbou puisqu'elle possède également d'autres dépôts régionaux situés sur l'ensemble du territoire, c'est notamment grâce à la technostructure que la distribution est faite de manière équilibré sur l'ensemble de l'Algérie.

Section 2 : L'étude des réseaux de distribution.

1- Réseau de distribution, moyens logistiques et humains laiterie Soummam :¹

Il Emploie plus de 1600 salariés permanents, il dispose de 2 sites de production d'une capacité cumulée de plus de 2000 T/jour, il commercialise sa production à travers un réseau de distribution composé de :

- 180 grands distributeurs agréés, conventionnés, distribuant exclusivement les produits Soummam,
- 1400 petits et moyens distributeurs « indépendants » dont la majorité commercialise exclusivement la gamme Soummam,
- 15 établissements régionaux de vente gérés par l'entreprise elle-même.

¹ https://www.agroligne.com/IMG/pdf/cahier_special_sial_paris.pdf

- Il a alloué plus de 1200 camions frigorifiques et 110 chambres froides à son réseau de distribution.
- Il Dispose d'un parc machine de près de 30 lignes de production.

2- Position sur le marché

Soummam se présente aujourd'hui comme leader sur l'ensemble des catégories du marché PLF « Produits Laitiers Frais ».

Pour parfaire la qualité de ses produits et s'inscrire dans le programme de développement économique qui vise à réduire les importations de lait en poudre, la PME se positionne dès 2009, comme l'un des premiers initiateurs d'un programme de développement et d'accompagnement de l'activité laitière en Algérie. Sur le marché de Soummam cinq mouvements ont été observés:¹

- Arrivée d'autres marques mondiales concurrentes: Danone en 2001 en signant un partenariat avec Djurdjura, puis, Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003 (concurrence directe).
- Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (comme le concurrent Trèfle) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés.
- Émergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix. Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien.
- Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004. Les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés.
- Reconversion d'autres producteurs: Candia, installée en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec Tchik Lait, une entreprise locale lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct de Danao de Danone.
- Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents: En avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

¹ Chigara Hadjira, « La réalité de l'innovation dans les PME algériennes : Entre approches stratégiques et obstacles - Cas : La laiterie Soummam », revue de sciences économiques, de gestions et de sciences commerciales, N°17, 2017, pp44-56.

On peut dire que cette nouvelle configuration du marché soulève deux remarques importantes : On notera le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation : Yoplait/ sous licence, Candia/ accord de franchise et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé. Pour défendre sa position de leader.

Soummam se trouve confronté à des entreprises appliquant des stratégies différentes: stratégie de différenciation pour le concurrent redoutable Danone-Djurdjura, affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Trèfle et Yoplait) et hyper segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).

3- Collecte de lait

Depuis 2009, la laiterie Soummam s'est lancée dans un ambitieux programme de collecte de lait frais : plus de 40 centres régionaux de collecte sont opérationnels à ce jour, quelques 4000 éleveurs livrent leur production à Soummam, 9000 génisses ont été distribuées aux éleveurs, Avec 500 000 litres collectés par jour, Soummam s'érige en leader national de la collecte de lait frais en Algérie

4- Couverture du marché

Après de grands efforts fournis par l'entreprise, cette dernière a réussi d'avoir un grande part de marché et ce par suite à la création des dépôts dans les endroits les plus sensibles pour s'approcher des clients éloignés.

5- Distribution du produit

Pour couvrir ses marchés, Soummam s'appuie sur un réseau d'une centaine de distributeurs agréés mais plusieurs dizaines de grossistes non exclusifs.

Par ailleurs, l'entreprise est très active dans la distribution des GMS (Grandes et moyennes surfaces).

6- Chiffre d'affaire « CA » année 2016-2017

Avec un chiffre d'affaires avoisinant les 38 millions d'euros en 2014, une position de leader incontestable sur le marché algérien, Soummam aurait pu s'en limiter à cela; son rôle au développement économique algérien aurait déjà été colossal.

Chapitre III: La stratégie d'intégration verticale au sein de l'entreprise Soummam

Mais c'est mal connaître Lounis Hamitouche qui a à cœur le développement durable. Sacrement ancré dans son environnement local, El Hadj Hamitouche a contribué de manière considérable au développement de la filière algérienne de lait. Là où d'autres ont vu une menace, Lounis Hamitouche a vu une opportunité d'affaires. Là où d'autres ont vu un défi institutionnel qui revêt du pouvoir des autorités publiques, Lounis Hamitouche a suggéré une réponse organisationnelle. En effet, dès 2008, dans une optique d'amélioration de la qualité de ses produits mais également de développement économique national visant à réduire les importations de lait en poudre, El Hadj Hamitouche se positionne comme l'un des premiers, sinon le premier, initiateur d'une stratégie de développement de la filière du lait en Algérie en mettant en place un programme d'accompagnement et d'engagement des paysans producteurs de lait.

Selon les produits fabriqués, le potentiel de production connaît chaque année une augmentation progressive selon la catégorie du produit fini. Les chiffres d'affaires pour les exercices 2016 et 2017 et par produit sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n03 : Chiffre d'affaire année 2016-2017.

CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBALE		
DESIGNATION/ANNEES	2016	2017
REVENTE PRODUIT LAITIERS	285 018 259,52	292 143 716,01
REVENTE DETAILS ET ALIMENTS	1 001 206 518,03	1 026 236 680,98
P/VENDUE YAOURT ETUVE ROMATIS	6 219 780 367,68	6 375 274 876,87
P/VENDUE CREME DESSERT ET LG	6 491 484 661,82	6 653 771 778,37
P/VENDUE YAOURT BRASSE AUX FRU	7 732 603 184,08	8 275 250 743,68
P/VENDUE PATES FRAICHES	891 461 274,39	913 747 806,25
P/VENDUE YAOURT A BOIRE	3 820 741 232,39	3 916 259 763,20
P/VENDUE COMPOTE DE FRUITS	65 266 086,15	66 897 738,30
P/VENDUE JUS	816 295 065,64	836 702 442,28
P/VENDUE LAITS	11 069 054,77	11 345 781,14
P/VENDUE FROMAGE FONDU		0
P/VENDUE PATE MOLE		0
TOTAUX	27 334 925 704,47	28 367 631 327,08

(Source : Document interne de l'entreprise).

Section 3 : Application de la stratégie d'intégration dans la laiterie Soummam.

1- Le processus et la commercialisation du Soummam

En 2018, la laiterie Soummam possède 12000 vaches laitières traitent par 4300 éleveurs (fermes propres à Soummam et éleveurs partenaires). Les vaches produisent en moyenne 500000L /mois de lait cru dans les 44 centres de collectes réparties sur 36 wilayas, cette collecte est transportée par des camions citerne de la laiterie jusqu'à la zone industrielle de Taharacht Akbou où se trouve l'usine. Environ 20000 litres de lait cru sont collectés dans 7 fermes de la laiterie (sans le lait collecté chez les éleveurs partenaires) d'une capacité de 40000 L/j installées, dans des wilayas du nord et de la steppe, à l'est et à l'ouest du pays. Les wilayas où la laiterie collecte plus de lait sont Tizi-Ouzou, suivi de Sétif et Souk-Ahras. Avec 2000 tonnes de produits finis par jour, elle couvre 100% des régions du territoire national en yaourt et produits aux multiples variétés.

De plus un programme d'aide et d'appui est lancé en 2018 par la laiterie envers les éleveurs partenaires, qui consiste à la distribution d'environ 12.000 vaches laitières et d'environ 2.000 refroidisseurs de différentes capacités (250L jusqu'à 10000L). Plus de 200 camionnettes de collecte équipées de citernes isothermes distribuées et plus de 2500 machines à traire et 1.000 seaux à lait distribués. Une Convention avec fabricants d'aliments pour l'octroi d'aliments de bétail de meilleur prix et qualité, de l'aide pour l'octroi de fourrage vert et ensilé (enrubanna vesce avoine, sorgho et maïs) ainsi que des produits d'hygiène de la traite et le lait d'allaitement. De plus, d'autres partenariats relatifs à la construction de nouvelles fermes ont été conclus.

Aujourd'hui la laiterie Soummam est devenue le 1er collecteur national de lait frais de vache avec ses 500000 à 600000 L/mois (pour le 1er semestre de 2019).

Par ailleurs, SOUMMAM commercialise aujourd'hui divers produits à travers tout le territoire national. La laiterie SOUMMAM produit du lait UHT (nature, aromatisée, minceur et au café), des yaourts en pots (B'nina, J'nina, Mamzoudj...), des yaourts en bouteille (olé, des fromages frais p'tits Soummam, natures et aromatisés), des spécialités laitières et autres desserts lactés.

Sa large gamme de production inégalable de plus de 140 références se déclinent en 07 grandes familles :

- ✓ Yaourts fermes (aromatisé, Nature, minceur, light, bicouche...).
- ✓ Yaourts brassés (aromatisés, aux fruits).
- ✓ Yaourts aux bifidus (aromatisé, aux fruits).
- ✓ Desserts (laits gélifiés, flans, crèmes dessert, liégeois, Bnina...).
- ✓ Fromages frais (aromatisé, pulpé, nature) commercialisés sous l'appellation « Aladin».
- ✓ Yaourts à boire grands et petits formats (aromatisé, fruités).
- ✓ Autres (l'Ben, l'ben aux bifidus, jus au lait...).

2- Gamme des produits.

Grâce à son innovation, chaque année l'entreprise lance en moyenne une quinzaine (15) de ces produits. Ainsi que le yaourt Soummam se compose de sept (7) familles. Ce qui présent comme suit dans les tableaux ci-dessous :

Tableau n°04 : Représentation des gammes de produits de Soummam dans les différentes usines.

Familles de produits	Ateliers
Yaourt étuvé	Soummam 1
Yaourt brassé	Soummam 3
Jus olé	Soummam 3
Fromages frais	Soummam 2
Yaourt à boire	Soummam 3
Dessert	Soummam 2
L'ben, raib	Soummam 2

Source: Documents internes de la SARL SOUMMAM.

Tableau n° 05: Gamme de production avec image.

Les yaourts	Images des yaourts
Yaourts fermes : aromatisé, nature, minceur (0%), bi-couhycche, light	
Yaourts brassés : aromatisé, brassé aux fruits, céréalo, le crémeux, tartes, d'ziri	
Yaourt au bifidus : aromatisé, bifidus aux fruits	
Yaourt à boire : il est mis dans des bouteilles de petites formes, et dans des bouteilles d'un litre (aromatisé). Les deux autres nouveaux produits en bouteilles : le Cheb (aromatisé) (aux fruits) et Olé (c'est le mélange entre le jus et le lait)	
Autres : leben, leben 100% lait de vache, raib et la compote	
Fromage frais : pulpé, aromatisé, nature, ails et fines herbes	
Dessert : lait gélifié, flan nappé, caramel, crème dessert, liégeois, mousse	

(Source: Document interne de l'entreprise).

production du yaourt étuvé, le 2ème l'atelier est consacré à la production du fromage, du l'ben, du raib et des desserts (Crème désert, Bnina, Jnina...), et le 3eme atelier est réserve au yaourt brassé (Mamjoj), le yaourt en bouteille et au jus (olé).

3- La stratégie d'intégration de la laiterie Soummam.

3-1- Approche stratégique pour la production de lait.

L'Algérie traversait une pénurie sans précédent de lait cru en 2009-2010, la laiterie Soummam a lancé un ambitieux programme de production de lait cru en 2010

qui consiste à financer l'importation de génisses au profit d'éleveurs-partenaires nationaux qui rembourseraient leur crédit à travers la production et livraison exclusive de leur production laitière à Soummam à un prix prédéterminé.

Pour Lounis Hamitouche, l'étroite collaboration entre son entreprise et son milieu local est inévitable pour la pérennité de son organisation mais, aussi, le développement de la filière laitière algérienne. El Hadj Hamitouche est convaincu que cette relation harmonieuse lui a permis de réaliser les performances économiques exceptionnelles que Soummam connaît, ne manquant d'ailleurs jamais de rappeler l'importance d'un tel investissement dans l'amélioration qualitative de sa gamme de produits.

Soummam a également conçu et financé un programme d'accompagnement et de formation des éleveurs afin de leur permettre de mieux maîtriser leur activité pour de meilleurs rendements. Parmi ces activités d'accompagnement, notons la formation en matière d'hygiène, d'alimentation, de collecte de lait, d'équipements spécialisés et de stockage de matière première. Soummam possède aussi sa propre ferme laitière, avec l'expansion des capacités de production dans cette ferme afin de diminuer sa dépendance - et celle du pays - à l'égard des matières premières importées. Cet ambitieux programme a vu le jour au printemps 2010 avec la réception de 400 vaches laitières destinées à des éleveurs-partenaires de l'Est du pays (Bordj Bou Arréridj, Sétif et Béjaia). Ces vaches, de race hollandaise, sont réputées pour leur excellent rendement et excellente qualité de lait. Durant la même année, Soummam a décidé d'importer 1 000 autres génisses au profit des éleveurs nationaux qui s'engagent à rembourser leur crédit à travers la livraison exclusive de leur production laitière à Soummam dans l'optique de développer l'élevage de bovin et d'assurer une plus grande quantité de lait frais pour ses unités de production.

Soummam s'est donné comme défi l'augmentation du volume de la production nationale de lait cru et de la réduction des importations de la poudre de lait, tel que soutenu par le programme national de garantie de la sécurité alimentaire en matière de céréales et de lait.

3-2- Les approches stratégiques de l'innovation de la PME

Pour le produit « Akti+ » et « Liegeois » la PME a opté pour une innovation – imitation qui a porté sur l'aspect analytique et au touché donc au goût du produit. On peut dire que l'innovation-imitation est considérée comme une approche stratégique pour pouvoir devancer ses concurrents.

Pour le produit « Céréalo », la PME a procédé à une innovation produit dans le but d'élargir sa gamme de produits, et afin de proposer un produit aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins changeants et de maintenir leur position sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.

Le changement dans les processus de production en abandonnant un ancien système qui se basé sur un compresseur, et le remplaçant par une station de fabrication de froids est une innovation dans les procédés et équipements car c'est une mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de produits.

Concernant l'introduction des automates dans l'activité de nettoyage est aussi considérée comme une innovation de procédé. Elle permet d'assurer l'activité de nettoyage des conduites, et aussi de les stériliser et ainsi de donner un caractère hygiénique aux produits injectés.

On peut dire que ces innovations visent à réduire les délais de production et les coûts associés, et à augmenter la flexibilité et la capacité de production de la PME. Ces nouvelles innovations procédés de la laiterie Soummam engendre des coûts bas de production ce qui peut aider à l'application de la stratégie de domination des coûts pour devancer la concurrence, et ainsi à maintenir un avantage concurrentiel.

la nouvelle structure marketing est considérée comme étant une innovation de marketing et organisationnelle en même temps car elle engendrera la mise en œuvre de concepts ou de stratégies de vente. Ceci requiert des changements dans les politiques du mixmarketing afin d'améliorer l'image de la PME sur son marché par rapport à ses concurrents.

3-3-La mise en place de la chaîne de valeur.

En 2008, Soummam met en place une chaîne de valeur durable ingénieuse qui lui a permis d'accorder plus de 8 900 vaches laitières à un peu plus de 4 000 éleveurs en échange de lait frais de qualité. Cela a été rendu grâce à un réseau de distribution

solide de 2 000 camions frigorifiés et 32 centres de collecte de lait répartis à travers une grande partie du territoire national. Tout cela a été réalisé à une vitesse record depuis 1996. Lounis Hamitouche insiste sur l'engagement de la Laiterie Soummam à apporter une contribution durable à l'ensemble de la chaîne de production nationale. Soummam a ainsi élaboré un plan qui consiste à aider ces éleveurs en leur procurant les vaches, et que ces derniers assurent la production selon des normes établies afin d'alimenter les centres de collecte de lait de Soummam en une quantité régulière et définie de lait sans aucune transaction. Les éleveurs bénéficient de la gratuité des vaches et du matériel nécessaire au stockage et à la collecte du lait, avec un crédit sans intérêts remboursable sur une période de 5 ans par l'entremise d'un prélèvement du quart du lait produit par cette vache.

L'entreprise espérait, à travers sa stratégie d'engagement des éleveurs, sécuriser ses approvisionnements en développant une chaîne de valeur durable, améliorer la qualité de leurs produits et participer en tant qu'acteur économique algérien au développement de la filière de lait en réduisant la facture d'importation de poudre de lait. L'objectif est de stimuler la filière du lait et de susciter l'intérêt des éleveurs pour favoriser la relève de la production de lait et laitages.

4- Investissement du SARL Saummam dans des fermes d'élevages.

En marge de la 3^{ème} édition du Salon international de l'agriculture "AgoPro Expo", clôturé le samedi 27 janvier 2018 au Centre des conventions d'Oran: Le Leadre Lounis Hamitouche indique l'investissement de 2 milliards DA dans des fermes d'élevage de vaches laitières au Centre des conventions d'Oran.

Selon l'article publié le 27 janvier 2018, la laiterie Soummam, un des plus grand producteurs des produits laitiers sur le plan national, compte investir pas moins de 2 milliards de dinars dans des fermes d'élevage de vaches laitières dans plusieurs wilayas du pays, a-t-on appris de son Directeur général.

Plusieurs fermes spécialisées dans l'élevage de vaches laitières seront prochainement lancées au niveau de différentes wilayas. Des fermes se lanceront dans l'élevage de 104 à 144 vaches au courant du premier trimestre 2018 à Batna, Constantine et Oum El Bouaghi. Une plus grande ferme d'une capacité de 2.000 vaches sur une superficie de 423 hectares sera également lancée avant la fin du

premier semestre 2018 à Hassi Lefdoul dans la wilaya de Tiaret, a-t-il annoncé, ajoutant que l'exploitation des nouvelles fermes permettra d'augmenter la capacité de 150.000 litres par jour

5- Les perspectives de la laiterie SOUMMAM pour l'année 2020

La laiterie Soummam continuera à consolider sa position de leader national sur le marché des produits ultra-frais par sa dynamique d'innovation et d'amélioration de la qualité de ses produits. Elle a aussi l'ambition d'élargir sa gamme actuelle par de nouvelles gammes telles que les fromages, crèmes fraîches, Beurre et autres. Par ailleurs, l'entreprise continue son investissement dans la filière lait en vue d'augmenter le taux d'intégration du lait frais de production nationale, et s'engage à travailler pour mieux satisfaire les consommateurs.

Améliorer le niveau de production, exporter vers d'autres pays et faire face à la concurrence.

La laiterie SOUMMAM, depuis le lancement de son activité dans le secteur laitier, s'est beaucoup améliorée. La qualité des produits de la SARL Soummam d'Akbou, sont appréciée à travers toute l'Algérie. Les deux principaux clés du succès de la marque sont la qualité, et le choix. Grâce à ces critères SOUMMAM est devenu le leader national.

6- Obstacles rencontrés pour développer l'innovation chez la PME

On note l'absence d'une véritable démarche visant à diagnostiquer le marché et à identifier les attentes et les exigences de la clientèle. L'innovation s'achoppe sur des difficultés telles que l'absence de politique d'innovation au sein de la PME et l'absence d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. On note aussi une absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières.

Conclusion du chapitre.

Nous concluons que la l'entreprise laitière de la SARL SOUMMAM joue un rôle important sur le secteur économique algérien, elle constitue un secteur stratégique de la politique agricole important, notamment pour son rôle de fournisseur de protéines animales face à une croissance démographique galopante, ainsi que pour son rôle de créateur d'emploi et de richesses

Conclusion générale

Conclusion générale

La conclusion à laquelle nous aboutissons est que ces entrepreneurs sont non seulement des acteurs économiques incontournables en Algérie mais, également, des bâtisseurs et innovateurs. Leur innovation prend différentes formes (technologique, commerciale, voire de produits). La plus intéressante, sans doute, est leur capacité à générer des innovations sociales, c'est-à-dire à trouver et mettre en œuvre de nouvelles solutions pour répondre à des enjeux économiques ou des besoins sociaux qui ne sont satisfaits ni par le marché, ni les autorités politiques. On peut penser à la situation délicate de l'agriculture, ou encore au chômage massif, à la dépendance alimentaire, voire à la malnutrition. Comme pour nombre d'entrepreneurs algériens, l'enrichissement ne semble pas être la seule priorité chez Soummam. Le profit reste bien entendu le seul moteur de croissance organisationnelle, ou du moins le plus efficace et durable. Mais, pour peu que l'on retrace le parcours de ces deux entrepreneurs, on constate rapidement que leur désir de créer, d'édifier et d'entreprendre expliquent le mieux leur réussite et fort ancrage local.

À ce stade-ci, l'objectif des autorités algériennes est de développer tant la quantité du lait produit que sa qualité afin de réduire la dépendance vis-à-vis des importations, en veillant à ce que le marché intérieur soit suffisamment approvisionné et à des prix acceptables. De manière générale, les efforts des autorités algériennes pour développer la production laitière ont des résultats positifs puisque l'on retrouve un nombre croissant de produits fabriqués, totalement ou en partie, avec du lait frais algérien.

Toutefois, malgré la réussite du Programme de Développement Agricole (PNDA) en matière d'accroissement de la production et la qualité laitière dans les années 2000, l'industrie laitière reste encore très fragile et doit notamment améliorer la génétique des vaches, les pratiques d'élevage, la qualité du fourrage et de la nutrition et veiller à la modernisation des infrastructures de conservation au froid et des systèmes de collecte du lait.

En définitive, Soummam a su transformer un défi économique national en opportunité organisationnelle qui contribue au développement de la filière laitière d'Algérie qui importe encore près de deux tiers de ses besoins en produits laitiers

Références bibliographiques

Références bibliographique

Ouvrages.

1. C. DEMEURE « Aide mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
2. C.PASCO/BERHO « Marketing international », 4^{ème} édition, édition DUNOD.
3. D. Alain, « Stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés », édition PEARSON.
4. D. François « Marketing international », 4^{ème} édition, édition Dunod.
5. D. SOULIE « Analyse économique et stratégie d'entreprises », édition Ellipses, Paris,
6. J. P. HELFER « Management stratégique et organisation », 7^{ème} édition, édition VUIBERT, 2008.
7. L. JEAN-PAUL « stratégies d'internationalisation, nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires », 3^{ème} édition, édition DUNOD, Paris.
8. LEHMAN ; ORTEGA ; LOROY ; CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND , « EGOR - Toute la stratégie LEHMANN-ORTEGA ; LEROY, CARRETTE ; DUSSAUGE ; DURAND, « STRAT ECOR-Toute la stratégie d'entreprise », 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016.
9. LEROY F., « Les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
10. M. CARTIER « Maxi fiches de stratégies », édition Dunod, paris, 2010.
11. MEIER (O), « Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concept, théories et pratiques », édition Dunod, Paris, 2009.
12. MEIER O., « Fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition DUNOD,
13. Michel DARBELET « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition BERTI, Alger.
14. O. MEIER ; G. SCHIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris 2009.
15. RAIMBOURG « management stratégique », édition Bréal, 2007.

16. Stratègor, « politiques générales de l'entreprise », 4^{ème} édition, édition Dunod, France, 2004.
17. Y. MORVAN « Fondements d'économie industrielle », 2ème édition, édition Économica.

Thèses et mémoire de fin d'études.

18. DJ. M'ZYENE, « Stratégie d'intégration verticale : fondements et modalités de mise en œuvre. Le cas de l'ENIEME », Master en sciences commerciales, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2014/2015.
19. F. HENNICHE, « Le management des les banques publiques algériennes : Approche-Perspective », Mémoire de magistère en sciences commerciales, Université Es-Senia de Oran, 2007.
20. PAGUENI NASSIM ; OULD AISSA Amir, L'impact du système d'information marketing sur la compétitivité des entreprises – Etude de cas : AIR ALGERIE », Mémoire licence en sciences commerciales, Ecole des Hautes études commerciales (HEC ALGER), 2011.
21. REMI JARDAT, « Stratéfier/Modéliser une archéologie française du management stratégique 1959-1976 », Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault », Thèse doctorat nouveau régime en science de gestion, France, 2005.

Reuves, Articles et documents.

22. CHIGARA HADJIRA, « La réalité de l'innovation dans les PME algériennes : Entre approches stratégiques et obstacles - Cas : La laiterie Soummam », revue de sciences économiques, de gestions et de sciences commerciales, N°17, 2017.
23. DJAMAL M'ZYENE, Karim SI LEKHAL, Mohand CHITTI, « L'integration verticale, une voie stratégique pour le développement des entreprises industrielles angériennes : Cas de l'entreprise ENIEM », Revue des sciences commerciales, Vol.18, n°01, juin 2019.
24. PATRICK GREENLEE and ALEXANDER RASKOVICH. Partial vertical ownership. European Economic, 2006.

25. R.N. FOSTER, « La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise », Problèmes économiques , n°1784, 1982.
26. RANAIVO MURIELLA AINA, Article, « politique et stratégie-Stratégie intégration verticale », Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises.
27. VICTOR VERGARA, « Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions », Ecole centrale de Nantes (ECN), Français, 2009.
28. YANNICK HEMOND, « Analyse diagnostic d'un potentiel de résilience dans une organisation », Continuité d'activité et résilience, Sécurité et stratégie, article n°18, université québec, février 2015

Dictionnaires :

29. JOSETTE REY-DEBOVE, editor. Le Nouveau Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Editions le robert, 2001.

Sites internet.

30. ARNAUD, [www.oeconomica.net/private/cours/types de stratégies.pdf](http://www.oeconomica.net/private/cours/types%20de%20strategies.pdf).
31. GUY ELIEN, « La stratégie d'entreprise », www.clarans-consulting.com
32. https://www.agroligne.com/IMG/pdf/cahier_special_sial_paris.pdf
33. <https://www.lematindz.net/news/19715-entrepreneurs-et-innovation-sociale-la-laiterie-soummam-un-succes-bien-algerien-i.html>
34. <https://www.logistiqueconseil.org>
35. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.html>.
36. PREURE MOURAD, Notions Fondamentales d'Économie d'Entreprise et de Management Stratégique, Professeur à l'université Abderahmane Mira Béjaia, 2008, sous le site : www.Mcours.com.