



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management Stratégique

Thème

**La diversification stratégique comme
source de compétitivité Cas : ENIEM**

Présenté par :

Mr : AGDOUR Said

Mr : AOUDJ Hamza

Devant les membres du jury :

Présidente

Examinatrice :

Rapporteur : : Mme MATMAR Dalila Professeur.à UMMTO.

Promotion 2018/2019

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements vont, à notre directrice de mémoire, Mm. MATMMAR DALILA, elle qui nous a guidé avec ses orientations, ses conseils et ses critiques tout au long de ce travail de recherche en nous laissant la liberté dont on avait besoins. On ne peut que lui être reconnaissant.

Nous remercions aussi Mr DRIR MOUHAMED pour ces orientation,nous sommes reconnaissants pour sa lecture attentive de la version du manuscrit, pour sa générosité et ses conseils méthodologiques.

Nous remercions également tout le personnel de l'ENIEM en particulier, Mm. SADAOUI qui a mis à notre disposition toutes les informations nécessaires pour rédiger notre travail.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Et enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de l'Université MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU (UMMTO) pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades, amis pour leurs aides précieuses.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

puisse Dieu, le très haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je vous déçoive.

A mes chers et adorable frères et sœurs, Mohamed, titem, Dalila, mon petite frère Yanis, je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A mes très chers ami(e)s et collègues, je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, en témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de bonheur.

À mon binôme Said.

Hamza

Dédicaces

Ce travail est dédié à mes très chers parents a mon père alah yarahmo et à ma mère surtout qui a tout sacrifiés et investis pour mes études, elle ma toujours encouragé, sans elle je n'aurai pas eu la chance d'acquérir ce savoir et je lui souhaite une longue vie pleine de bonheurs nchalah. Amon frère Hacen bien sur qui j'ai toujours considéré comme un père, mes très chère sœur hakima, ghania et kahina et à ma belle-sœur Djamila et sans oublier notre trésor cylina , et tous mes proches.

A tous mes amis de l'Université Mouloud Mammeri, Je leurs souhaite un bon courage et qu'ils réussissent dans leur but.

Je dédié ce travail aussi à mes proches, à toute ma famille et à tous mes amis résidents avec moi à la cité universitaire.

À mon binôme Hamza

said

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| Av. J.C | avant l'année supposée de la naissance de Jésus-Christ |
| BCG | Boston Consulting Group |
| DAS | Domain d'activité stratégique |
| FCS | Les Facteurs Clés Succès |
| BAS | bases d'activités stratégiques |
| TIC | technologies d'information et de la communication |
| ADL | Arthur Dehon Little |
| BCG | Boston Consulting Group |
| R&D | Recherche et développement |
| EIMS | Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires (filiale de l'ENIEM) |
| ENIEM | Entreprise nationale de l'industrie électroménagère |
| EPA | Entreprise Publique Algérienne |
| FC | Finance et comptabilité |
| FILAMP | Filiale de l'ENIEM LAMPES |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| PLV | Publicité sur le lieu de vente |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| SAV | Service après-vente |
| SGP.INDELEC | Société de gestion des participations Industries Électrodomestiques |
| SME | Système de management de l'environnement |
| SMK | Système de management de la qualité) |

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| <i>Introduction générale</i> | <i>1</i> |
| <i>Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie</i> | <i>6</i> |
| <i>Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie</i> | <i>6</i> |
| <i>Section 02 : La démarche de conduite d'une diversification</i> | <i>18</i> |
| <i>Chapitre 2 : La diversification comme source de compétitivité.</i> | <i>37</i> |
| <i>Section 1 : la compétitive des entreprises.</i> | <i>38</i> |
| <i>Section 2 : la diversification stratégique comme source de compétitivité</i> | <i>61</i> |
| <i>Chapitre 3 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM</i> | <i>74</i> |
| <i>Section 01 : Présentation général de l'entreprise ENIEM</i> | <i>74</i> |
| <i>Section 2 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM</i> | <i>95</i> |
| <i>Conclusion générale</i> | <i>105</i> |

Listes des tables

Liste des Tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 Dimension descriptives du profil structurel d'un domaine d'activité | 21 |
| Tableau 2: Les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base | 69 |
| Tableau 3 ;La gamme de réfrigérateurs..... | 87 |
| Tableau 4 :La gamme de conservation..... | 87 |
| Tableau 5 :La Gamme des congélateurs..... | 88 |
| Tableau 6 :La gamme des cuisinières | 88 |
| Tableau 7 :La gamme des machines à laver..... | 89 |
| Tableau 8 :La gamme des chauffe-eau..... | 89 |
| Tableau 9 :La gamme des climatiseurs | 90 |
| Tableau 10: Effectifs salariés de l'unité commerciale. | 91 |
| Tableau 11 :Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM : | 93 |
| Tableau 12: la part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing | 94 |
| Tableau 13: l'évolution des dépenses publicitaire de l'ENIEM | 98 |
| Tableau 14: L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps | 101 |

Liste des Schémas

| | |
|---|----|
| Schéma 1 : Les sources de l'avantage compétitif | 44 |
| Schéma 2: L'effet d'expérience | 57 |
| Schéma 3: les concertes technologique | 63 |
| Schéma 4: La structure de l'ENIEM | 78 |
| Schéma 5 : L'organigramme de l'unité commerciale. | 83 |
| Schéma 6 :L'organigramme du département marketing | 86 |

Liste des Figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : La matrice Ansoff | 17 |
| Figure 2: typologie des logiques industrielle | 24 |
| Figure 3 : la matrice de Mc Kinsey | 46 |
| Figure 4: la matrice A.D.L | 48 |
| Figure 5: la matrice BCG1 | 49 |
| Figure 6: le model de cinq force de M Porter | 54 |
| Figure 7: Les trois stratégies de base | 55 |

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'analyse de l'histoire des entreprises montre qu'entre les années 1910 et 1960 les organisations étaient de type mono production, quelque soient leurs tailles et spécialisées dans leur secteurs respectifs, ce qui leur permettait de se focaliser sur leur métier de base.

Ensuite, elles optaient pour des stratégies d'intégration verticales en vue de développer leur profitabilité.

À partir des années 60 un nouveau mouvement stratégique fait son apparition : « la diversification », il s'agit-là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise.

Selon Chandler 1958 « cette nouvelle stratégie de diversification est née grâce à la disposition de nouvelles technologies par les entreprises, ce qui les a poussé à prendre conscience de l'intérêt que pourraient représenter ces connaissances et capacités dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins ». ¹

Dans les années 60 et 70 la plupart des grandes entreprises se sont lancé dans des stratégies de diversification soutenues par la croissance et la rentabilité, attirées par les nombreuses opportunités qui caractérisent une économie dynamique.

La diversification est donc un moyen de satisfaire les ambitions de croissance qui ne pourraient plus être satisfaites par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. C'est aussi un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. En ce sens, elle devrait conduire à une meilleure rentabilité et à l'amélioration des performances en raison des différents types d'économies de coûts qu'elle autorise et cela dépend de la forme de diversification adoptée par l'entreprise.

La diversification est une démarche stratégique qui engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée. Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation du savoir-faire dans d'autres domaines, la création de nouveaux produits ou l'innovation afin de pénétrer de nouveaux marchés. Ainsi, notre but est d'analyser la stratégie de diversification et son rapport avec la compétitivité de l'entreprise et de quelle façon cette stratégie est appliquée au sein des entreprises algériennes.

¹ CHANDLER, A. D. (1958). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.

Quand on parle de la diversification, le concept d'innovation est incontournable. L'innovation est apparue comme une condition indispensable à la survie et au développement de nombreuses entreprises, par son rôle stratégique de facilitateur d'entrée dans un nouveau marché et de repositionnement dans un marché déjà exploré. Elle est aussi le processus qui permet le changement dans le potentiel social et économique d'une entreprise, en permettant de générer de la valeur et de la richesse.

De nombreux auteurs ont traité ce thème d'innovation, formalisé pour la première fois par SCHUMPETER (1935) qui considère que, « l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation »².

Il est certain que le succès d'une entreprise, quelque soit sa taille, est souvent lié à son innovation³, c'est pour cela que les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant d'avantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché. C'est un processus délicat qu'elles doivent maîtriser, piloter et améliorer continuellement et où la technologie prend une part importante.

Du fait de son importance indéniable dans la croissance et la compétitivité, l'innovation est devenue une préoccupation majeure et un moyen privilégié pour le développement durable d'un pays. Et la question de l'innovation au niveau des entreprises algériennes n'est pas un choix qui devrait se remettre à demain, mais c'est un enjeu crucial qu'il faudrait développer car en 2014, l'Algérie était placée en bas du classement en matière d'innovation (133^e sur 144 pays)⁴

L'innovation s'affirme alors comme une opportunité majeure permettant aux entreprises algériennes d'asseoir leur image de marque et l'évolution future de l'économie algérienne dépend de l'implication de ces entreprises dans le processus de développement de l'innovation et de leur capacité à faire face aux obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation.

² B. BELLON, « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.06.

³ F. NICOLAS et L. KRIEGER, « Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents » Edition Masson, Paris, 1995, P.125.

⁴ S. DUTTA, B. LANVIN and S. WUNSCH-VINCENT, "The global innovation index 2014", Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014, P.15. In : www.globalinnovationindex.org/pdf. Consulté le 26/03/2015

L'innovation devient un processus et perd son caractère totalement aléatoire. Comprendre comment faire émerger la nouveauté, comment la transformer en innovation reste un des enjeux primordiaux de la société moderne qui a besoin de nouveaux biens, de nouvelles techniques, des nouvelles connaissances, des nouvelles pensées. L'innovation représente un facteur essentiel pour les sociétés modernes, mais en raison de la complexité du processus, cela nous a conduits à une réflexion sur la façon de gérer un processus d'innovation.

Cependant, on peut avoir deux niveaux d'application du processus d'innovation dans l'entreprise : soit de manière ponctuelle, on parle alors d'un *projet d'innovation*, il s'agit d'améliorer les produits existants, de création, ou d'adoption d'une nouvelle technologie à un produit, soit d'une manière permanente, on parle *d'une innovation permanente* ou d'un *management d'innovation* dans le but de conserver les avantages concurrentiels acquis. Les entreprises commencent en général par *l'innovation par le projet* en utilisant les techniques d'innovation (telles que la créativité, le développement de produit innovant, etc.)

Dans les pays en voie de développement et particulièrement en Algérie, les entreprises sont faiblement concurrentielles, à cause de leur récent passage à une logique d'économie de marché au début des années 1990. Elles sont alors dans l'obligation de mieux se préparer en adoptant des règles de gestions modernes, par l'instauration d'un esprit favorable à l'innovation. Il faudrait alors mettre en place à côté de la fonction de production, des structures marketing, de R&D pour mieux soutenir l'apparition des innovations et la réussite du lancement de nouveaux produits.

Aujourd'hui, l'industrie de l'électroménager en Algérie résulte de la coexistence des entreprises privées et des entreprises publiques. Ces dernières ont vécu le processus de transition vers l'économie de marché et elles continuent d'exister et de préserver un nombre important d'emplois. C'est le cas de l'ENIEM qui constitue encore un pôle de développement pour la wilaya de Tizi-Ouzou.

Par l'importance de la diversification et l'innovation au sein de l'entreprise, l'objet de ce mémoire sera d'étudier, à travers l'exemple de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager : ENIEM de Tizi-Ouzou, la diversification stratégique comme source de compétitivité par l'innovation.

Problématique

Notre question de départ est la suivante: comment la diversification peut-elle améliorer la compétitivité de l'ENIEM ?

En sus à cette question centrale, nous allons esquisser aussi les questions suivantes :

-L'ENIEM adopte-t-elle des stratégies de diversification? en d'autres termes fait-elle des efforts en matière de diversification ?

-Existe-t-il une structure de recherche et développement (R&D) au niveau de l'ENIEM ?

Si oui, quel est son impact sur le développement de nouveaux produits (innovation de produits)?

Intérêt du Sujet

Ce travail revêt un triple intérêt : un intérêt personnel, un intérêt scientifique et un intérêt socio-économique.

Intérêt personnel

L'intérêt que nous avons en choisissant ce sujet résulte du fait qu'ayant compris que la plupart des entreprises dans le monde réussissent grâce à la bonne gestion stratégique, nous avons pris l'initiative d'analyser comment la diversification peut-elle améliorer la compétitivité de L'ENIEM. Cet exercice nous permet de dégager des résultats, dont des suggestions qui constituent notre modeste contribution à la solution des problèmes liés à la concurrence à laquelle l'entreprise ENIEM fait face.

Intérêt scientifique

Ce sujet nous semble être d'une importance scientifique car, il permet de confronter les théories aux réalités de la société. Nous sommes convaincus que cette étude sera un outil de plus pour les recherches visant de manière pratique à comprendre comment se développe un nouveau produit dans l'entreprise.

Intérêt socio- économique

Ce sujet a été choisi pour sa pertinence socio-économique, il rejoint la préoccupation des pouvoirs publics visant à promouvoir le secteur industriel (Industrie Électro- Ménagère) afin de permettre la création d'emplois, ainsi que la compétitivité au niveau tant national que régional et international.

L'industrie de l'électroménager peut contribuer à l'amélioration de la balance commerciale du pays ; par la diminution de la facture d'importation et le développement des exportations hors hydrocarbures.

Méthodologie de recherche adoptée

La méthodologie adoptée porte sur un modèle descriptif fondé sur deux parties. La première consiste en une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages,

articles, revues scientifiques et sites web, notes de cours, travaux de fin d'étude, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche

La deuxième phase concerne le travail de terrain, appuyée par un cas pratique portant sur une entreprise publique (ENIEM) , lors de notre recherche nous avons préparé un guide d'entretien, avec les différents responsables à savoir (DC, DRH, DM) pour enrichir notre champ de recherche

Structure du mémoire

Ce travail de recherche est subdivisé en trois chapitres

Le premier chapitre sera consacrée à présenter la stratégie et son évolution dans le temps, on y exposera les notions de stratégie et de diversification, par la suite nous présenterons la démarche de conduite d'une diversification.

Le deuxième chapitre portera essentiellement sur la diversification comme source de compétitivité et le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises.

Et enfin le troisième chapitre s'articulera sur le cas pratique de notre recherche qui nous donnera une représentation de l'entreprise (son statut, sa mission, son organigramme, etc.), puis nous allons présenter l'enchaînement des améliorations de la cuisinière 6520Luxe et quelques procès-verbaux (PV) de la cuisinière 6510Luxe et 6520Luxe sur la base des réponses que nous avons obtenues lors de nos entretiens avec le responsable marketing au sein de l'ENIEM.

Chapitre 1 :Cadre théorique et conceptuel de la stratégie

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie

Introduction

De nos jours, l'adaptation d'une entreprise à son environnement concurrentiel se fera en fonction de la stratégie qu'elle adopte.

Pour bien avancer sur le plan théorique de la stratégie de diversification, il est important en premier lieu de présenter quelques concepts de base sur la stratégie en général, puis nous allons définir la stratégie de diversification.

Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie

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

1.1. Évolution de la notion de la stratégie

Les prémices de concept (stratégies) ont été évoquée par Sun-Tsu, un célèbre stratège militaire chinois (500 Av. J.C) ayant pour la première fois émis des stratégies de guerre sous-forme de plans mais surtout de réflexion sur l'adversaire afin d'utiliser ces faiblesses pour le vaincre⁵, Sun Tsu insiste sur l'importance des renseignements sur l'ennemi et le lieu de bataille, l'avantage au premier arrivé... Sans oublier, le chef-d'œuvre « De la guerre » de Carl Von Clausewitz (1780-1831), qui développe les stratégies d'attaque, de défense et de manœuvre à effectuer pour vaincre son adversaire.

Donc La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition..

C'est seulement au milieu des années 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte économique. En tout premier lieu par Alfred Chandler dans son livre « Stratégie and structure »⁶ publié en 1963, puis d'une manière quasi simultanée en 1965 par Igor ANSOFF dans son livre « Corporate Strategy »⁷ et par Bruce HENDERSON (fondateur du BCG Boston Consulting Group) qui le premier, a articulé les grands premiers principes de la stratégie dans le domaine

⁵ Sun Tzu « L'art de la guerre »

⁶ Alfred Chandler Strategy and structure 1963

⁷ Igor ANSOFF Corporate Strategy 1965

de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie de l'offre, ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor.⁸

1.2. Définition

Il est dans la nature humaine de chercher une définition pour chaque concept mais dans le cas de la stratégie on ne dispose pas d'une définition simple et unique de la stratégie. Il existe un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

1.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise

Selon M. Porter en 1982 c'est «L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables» M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence⁹

Selon Chandler en 1962 : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs »¹⁰.

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

Pour avoir une définition bien clair sur le concept stratégie, **Henry Mintzberg** dans son livre *Stratégie Safari*¹¹ a présenté la stratégie selon les déferents écoles de la pensé stratégique

1.2.1.1. L'école de la conception

Dans cette école, l'action se conçoit en effectuant une évaluation externe et interne à travers un repérage des menaces et des opportunités de l'environnement et une identification

⁸ Jean-marie ducreux « Le grand livre de la stratégie »2009 p13

⁹ PORTER M., *Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982, p. 426

¹⁰ CHANDLER A., «strategy and structure» : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p. 480

¹¹ MINTZBERG H. et alii, *Safari en pays stratégie. L'exploration des courants de la pensée stratégique* (2e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 4

des forces et des faiblesses de l'entreprise. C'est sur la base de ces informations que l'on va établir des scénarios et effectuer des choix stratégiques.

1.2.1.2. L'école de la planification

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

1.2.1.3. L'école du positionnement

(L'élaboration de la stratégie comme processus analytique)

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

1.2.1.4. L'école entrepreneuriale

(élaboration de la stratégie en tant que processus visionnaire)

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

1.2.1.5. L'école cognitive

(Élaboration de la stratégie en tant que processus intellectuel)

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

1.2.1.6. L'école de l'apprentissage

(élaboration de la stratégie en tant que processus émergent)

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

1.2.1.7. L'école du pouvoir :

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

Il s'agit d'un courant de pensée peu développé, mais finalement très logique dans son fond au vue des démarches managériales actuelles. Cette école axe l'élaboration de la stratégie en fonction du pouvoir dans deux sens différents. Le micro-pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes.

Le macro-pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son propre intérêt et celui de son partenaire.

1.2.1.8. L'école culturelle :

(élaboration de la stratégie en tant que processus collectif)

Cette école conçoit l'élaboration de la stratégie comme un processus d'interaction basé sur les croyances, les convictions partagées par les membres de l'entreprise. La stratégie est déterminée par une perspective ayant ses racines dans les intentions collectives. Cette approche conduit à porter l'attention sur les ressources, les capacités dynamiques présentes dans un environnement et une organisation

1.2.1.9. l'école environnementale :

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

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

1.2.1.10. L'école de la configuration

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

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

1.2.2. Définition de la stratégie de diversification

Il existe plusieurs définitions de la stratégie de dévitrification. Nous pouvons retenir les définitions de I Ansoff et celle de Pitts et Hopkins

Selon Igor Ansoff : « l'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome, cet apport extrême qu'il soit heureux ou malheureux aura au sein de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui le marqueront de façon durable »¹².

Pitts et Hopkins : « l'entreprise en se diversifiant, entre dans un univers concurrentiel où les règles du jeu sont différentes, soit elle entre dans une nouvelle industrie, soit elle pénètre dans un DAS appartenant à une industrie où elle opère. Ce DAS se caractérise alors par un mix de facteurs clés de succès qui est différent de celui rencontré dans les DAS existants »¹³.

1.2.3. Définition de la stratégie de diversification de portefeuille produit

« La diversification de portefeuille produit/services est la mise en œuvre de nouvelle compétence, l'utilisation de nouvelle technologie et l'innovation, pour la création de nouveaux produits qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra

¹² Igor Ansoff in Lazary « économie d'entreprise » 2007

¹³ Pitts et Hopkins in Philippe Véry, « stratégies de diversification » Paris 1991

d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activité et lui permettra d'accroître son potentiel de ventes ».¹⁴

1.3. Les objectifs de la stratégie

Quand on parle d'objectifs, c'est toujours de manière relative. Un objectif est aussi un moyen sur une période plus longue. Quoiqu'il en soit, on ne parle jamais de stratégie sur le court terme. Les actions stratégiques se situent toujours dans le moyen terme ou le long terme. Elles représentent souvent un défi face à la concurrence.

Ces objectifs peuvent être variés. Les objectifs, qui représentent des buts concrets, ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail. Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné.

On peut citer :

1.3.1. Objectifs de rentabilité

Différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.

1.3.2. Objectifs de croissance

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

1.3.3. Objectifs de sécurité

L'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement.

La couverture des risques peut être envisagée sous différents aspects :

- Assurance
- Multi production, diversification, internationalisation
- Partenariats

1.3.4. Objectifs de flexibilité

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

¹⁴ Groupe HEC, Strategor, 4ème édition Dunod, 2004, P203

1.3.5. Objectifs sociaux

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

1.3.6. Objectifs propres aux dirigeants

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

1.4. Les niveaux de la stratégie

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

1.4.1. la stratégie de l'entreprise

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

1.4.2. stratégies par domaine d'activité

Elles concernent à dénicher les facteurs clés de succès existant sur un marché, d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à exploiter (grâce à la convergence). Ces actions doivent répondre aux exigences du marché, bien sûr, tout en respectant les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique. En outre, la segmentation stratégique c'est la démarche permettant à l'entreprise de prévoir éventuellement ses différents DAS d'où le rôle crucial de cette démarche. Dans ce sens, la segmentation stratégique est indispensable pour une organisation, si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources.

1.4.3. stratégies opérationnelles

Elles sont considérées comme le socle de toute décision stratégique, nous ne pouvons jamais parvenir à définir les DAS d'une organisation ni définir la stratégie globale de

l'entreprise sans avoir définie les différentes composantes de l'organisation (ressources, savoir faire des individus), celles-ci déploient la stratégie globale et les stratégies par activité de l'organisation.

1.5. Objectif de la diversification

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

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.¹⁵

1.5.1. Accroître les profits :

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

1.5.2. Éviter la dépendance

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

1.5.3. Assurer sa survie

En fin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître

¹⁵ BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.

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

1.6. Les types de la diversification

La diversification est une manœuvre stratégique s'inscrivant dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise, par conséquent la décision de diversification émane d'une réflexion sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette réflexion permet de tracer les contours de la logique qui va guider les dirigeants dans leur sélection d'une nouvelle activité. Il existe quatre différents modes de diversification. Ces différents modes résultent de la taille et de la situation de l'entreprise¹⁶.

1.6.1. La diversification de placement :

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. Vise à exploiter des ressources pour conquérir une bonne position concurrentielle dans de nouvelles activités.

1.6.2. La diversification de redéploiement

C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. Consiste à s'appuyer sur ses ressources pour développer une nouvelle activité pour compenser le déclin dans les activités de base ou une forte dépendance sectorielle.

1.6.3. La diversification de confortement

Ce type de stratégie s'adresse aux entreprises occupant une position concurrentielle moyenne sur leur segment de départ et qui peuvent difficilement l'améliorer. L'entreprise va alors se tourner vers une activité complémentaire afin de bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable.

¹⁶ Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007. P5

1.6.4. La diversification de survie

La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources. La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Figure n°1 : Les quatre types de la diversification

| | | Position concurrentielle du segment d'activité | | |
|-------------------------|--------|--|---------------------------------|--------|
| | | Forte | Moyenne | Faible |
| Attractivité du segment | Forte | Diversification de placement | Diversification de Confortement | |
| | Faible | Diversification de déploiement | | |

Source : Défi Jean Pierre, *strategor , politique général de l'entreprise ,Dunod Paris , 2002 , page 149.*

1.7. La politique de diversification :

Une entreprise peut se diversifier en trois dimensions principales : ¹⁷

1.7.1. La diversification géographique :

Elle intervient des lors que l'entreprise sort de son marche pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, cette diversification oblige l'entreprise a reprendre sa stratégie et s'adapter ou nouvel environnement dans laquelle elle pénètre.

1.7.2. La diversification verticale (l'intégration)

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

L'intégration verticale c'est le choix par une entreprise d'intégrer des activités de l'amont ou de l'aval de sa propre activité. Autrement dit, l'entreprise se positionne non plus sur une phase de la chaîne conception ; production ; distribution d'un bien ou d'un service mais sur plusieurs voire sur toutes les étapes de cette chaîne.

¹⁷ Groupe HEC, Op.cit, p55, P145

1.7.3. La diversification horizontale

C'est la plus connue et souvent la seule développée. L'entreprise aborde des domaines d'activités différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.

1.8. Les différentes typologies de la diversification

La stratégie de diversification a fait l'objet de plusieurs études de chercheurs différents, chacun ayant élaboré une typologie selon des critères variés.

1.8.1. La typologie d'Ansoff

Igor Ansoff a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché¹⁸ :

1.8.1.1. Spécialisation (market penetration)

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

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

1.8.1.2. Développement de produits nouveaux (product development)

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

1.8.1.3. Expansion géographique ((Market development)

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie. La stratégie

¹⁸ Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124

d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

1.8.1.4. La diversification totale

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

Figure 1 : La matrice Ansoff

| | | |
|------------------|---|--|
| MARCHE \ PRODUIT | Actuel | Nouveau |
| | Actuel | Nouveau |
| Actuel | PENETRATION DU MARCHE (Spécialisation) | DEVELOPMENT DE PRODUIT (Diversification de produit) |
| Nouveau | DEVELOPMENT DU MARCHE (Diversification marché) | Diversification (Diversification totale) |

Source Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124

1.8.2. La typologie de Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979) se concentrent sur la diversification par la croissance externe¹⁹. D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes

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

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

¹⁹ SALTER Malcolm. - Wolf Weinhold. - Strategic Management. -volume1. - paris.-2008

- La diversification liée- complémentaire : c'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.
- La diversification liée - supplémentaire : c'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que celle-ci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

1.8.3. La typologie de Michael Porter

Porter (1992) présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale²⁰.

1.8.3.1. La logique de portefeuille

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

1.8.3.2. La stratégie horizontale

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

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

Section 02 : La démarche de conduite d'une diversification

Les conditions de réussite d'une stratégie de diversification ne peuvent se résumer en quelques phrases : ce n'est pas parce que l'on exploite des synergies que l'on a toutes chances de réussir; ce n'est pas parce que la nouvelle activité est a priori très profitable que l'entreprise atteindra ses objectifs de performance. Il n'existe pas de condition nécessaire et suffisante de succès. Mais il existe probablement des combinaisons de facteurs explicatifs du

²⁰ PORTER Michael. – Avantage concurrentiel.- Economica.- paris.- 1999, page 93

succès. Ces scénarios de réussite sont la base sur laquelle une méthode de conduite d'un projet de diversification est élaborée. Cette démarche a pour objectifs:

- D'aider les dirigeants à choisir une nouvelle activité quand ils n'ont pas d'idée préconçue concernant le secteur de diversification.

- D'analyser l'intérêt stratégique d'une opportunité d'entrée dans une nouvelle activité.

La démarche de conduite d'un projet de diversification se présente comme suit :

2.1. Déterminer le niveau de cohérence recherché : entre l'activité nouvelle et existante de l'entreprise.

Pour bien conduire une stratégie de diversification il faut s'articuler sur deux logiques (financière et industrielles).²¹

La logique financière de la diversification nous amène très souvent à des conglomérats où la liaison entre les différentes activités peut ne pas exister.

La logique industrielle de la diversification doit satisfaire des critères de cohérence d'ensemble où cette cohérence peut prendre plusieurs formes. On va les présenter comme suit :

2.1.1 Cohérence en termes d'expertise managérial :

Le choix d'une nouvelle activité nécessite des compétences managériales adapté, pour cela l'analyse de la cohérence managériale des dirigeants actuels avec l'activité de base est nécessaire dans le cas où les dirigeants souhaitent eux même s'occuper de cette nouvelle activité, elle peut aussi les renseigner sur le profil type de manager correspondant, leurs fournissant des critères qui servent Pour les recrutements et la promotion interne.²²

L'expertise managériale de chaque manager dans leur domaine d'activité est enrichie par les interventions et les expériences qu'ils ont vécues, cette évolution de l'expertise managériale est liée aux contextes concurrentiels où les dirigeants ont évolué.

Pour avoir une image claire et nette de la distance managériale qui sépare le projet de diversification et les activités déjà existantes dans l'entreprise on dispose de deux critères d'analyse à savoir les FCS et les caractéristiques structurelles de l'entreprise.

²¹ phillipe véry ,, Op.cit,p37

²² phillipe véry ,, Op.cit,p104

2.1.1.1. Les Facteurs Clés Succès FCS

Définition

Il s'agit des facteurs dont la maîtrise est nécessaire pour réussir dans une activité, étudier la distance qui sépare ces facteurs dans l'activité de base et celle de diversification permet une meilleure approche dans le choix de l'activité.²³

Ces facteurs sont :

Les éléments de l'offre représentent une forte valeur pour la clientèle intermédiaire au finale.

Les savoir-faire et avantages des couts essentiels dans la chaine de conception, Fabrication, Vente de produit, Service.

Les travaux de plusieurs chercheurs (Le cabinet ADL) on permit de mettre en relief 3 catégories de F C S ;

1/ Le facteur Minima : qui doit être maitrisé pour assurer la survie et auquel on associe la compétence dite banaliser.

2/ Le facteur différentiel : qui représente une source de supériorité et auquel on associe la compétence dite différentiel.

3/ Le facteur émergent : qui doit être maitrisé dans l'avenir pour survivre et auquel on associe la compétence (émergeante).

2.1.1.2. Les caractéristiques structurelles :

L'expertise managériale dépend aussi de multiples caractéristiques structurelles qui influencent les règles du jeu concurrentiel dans la nouvelle activité. L'identification des différences de règles du jeu est un moyen complémentaire pour évaluer le niveau d'expertise managériale possédé par le dirigeant. L'analyse d'un système concurrentiel se fait en comparant l'avis d'experts internes et externes à l'entreprise²⁴:

Les experts internes : sont des membres de la firme qui ont des connaissances sur les activités de base et parfois sur les activités de diversification, ces experts internes peuvent êtres autre que des manager ils peuvent être des employés ayant des fonctions différentes. Certains vendeurs peuvent apporter des informations précieuses sur les circuits de distribution.

²³ phillipe véry , Op.cit,p105

²⁴ phillipe véry ,, Op.cit,p109

Les experts externes : sont les parties prenantes de la filière de production à laquelle appartient l'activité de diversification (clients, fournisseurs, distributeurs) ou des consultants spécialisés sur les branches d'activité.

-Cette confrontation fournira de nombreux renseignements sur le domaine d'activité envisagé et permettra d'identifier les caractéristiques du système concurrentiel de l'activité de diversification. Neuf dimensions peuvent être considérées pour élaborer le profil d'un système concurrentiel et le comparer à celui de l'activité de base.

Le tableau ci-dessous représente ces neuf dimensions

Tableau 1 Dimension descriptives du profil structurel d'un domaine d'activité

| |
|--------------------------------------|
| Possibilité de différenciation |
| Existence d'économie d'échelle |
| Degré de concentration de l'offre |
| Degré de concentration de la demande |
| Degré de mondialisation du marché |
| Degré de maturité de l'activité |
| Niveau d'intensité technologique |
| Niveau d'intensité marketing |
| Niveau d'intensité de travail |

Source : R. Calori, stratégie : soyons réaliste, Harvard l'expansion, 1989 p64

-L'analyse des neuf dimensions permettra à la firme de construire un système structurel décrivant l'activité potentiel de diversification.

2.1.2. La cohérence culturelle :

Entrer dans un nouveau domaine d'activité peut causer des problèmes d'ordres culturels qui peuvent mettre à mal la performance de l'entreprise et lui nuire. La diversification peut induire un changement culturel pour plusieurs raisons²⁵ :

- 1-Différence entre les cultures d'industrie ;
- 2-Différence entre les cultures nationales ou régionales ;

²⁵ phillipe véry ,, Op.cit,p117

3-Différence entre les métiers des employés ;

4-Tournant historique pris par l'entreprise en se diversifiant.

- Les 3 premières causes de changement culturel ne sont pas identifiables si les dirigeants ont une connaissance approfondie de la culture de leur entreprise.

- La dernière cause est facilement évitable si l'entreprise formule sa stratégie de diversification en cohérence avec sa vision stratégique.

Pour mettre en évidence les caractéristiques culturelles d'une firme on peut avoir recours aux méthodes suivantes :

A. La méthode ethnographique : c'est probablement la mieux adaptée pour saisir la culture d'une organisation et ses micro cultures. Un intervenant extérieur, ethnographique, observe les comportements, les symboles, les pratiques de management, cette méthode consomme beaucoup de temps puisque l'expert tente de forger une vue d'ensemble de l'entreprise. Cette démarche souffre aussi de son caractère purement qualitatif qui permet difficilement d'établir des comparaisons entre entreprises ou secteurs industriels.

B. La consultation des dirigeants : elle consiste à recueillir les perceptions des principaux dirigeant et cadres de l'entreprise qui sont interrogés séparément par un consultant soit interne ou externe. L'objectif est de recueillir des avis sur les valeurs qui dominent dans l'organisation, les normes de comportement et les pratiques concrète de management liées aux valeurs citées. Les données sont rassemblées puis traitées pour mettre en évidence les points de convergence et divergence. Puis les personnes ayant été interrogées sont réunies et une discussion est engagée concernant les divergences. Cette méthode moins de temps que la démarche ethnographique et permet difficilement une comparaison entre entreprises.

C. La consultation par questionnaire : Elle est peu coûteuse et plus rapide que les deux précédentes et permet une identification des sous-cultures de l'entreprise. Il s'agit d'un questionnaire remis à un échantillon représentatif du personnel, portant sur les valeurs de l'entreprise, les normes de comportements et les pratiques de management. Les réponses présentant une forte cohérence entre ces trois variables servent à effectuer le traitement statistique.

Cette analyse permet un bilan des différences culturelles engendrées par la diversification. Lors d'une entrée dans un nouveau secteur industriel l'entreprise se doit d'évaluer l'importance à accorder aux valeurs économiques, à la relation de l'entreprise avec l'environnement sociétal. Quand il s'agit d'une diversification géographique les managers s'intéresseront aux valeurs morales autant qu'aux valeurs économiques. Et si la diversification

implique l'apparition de nouveaux métiers au sein de l'entreprise, certaines valeurs morales doivent être examinées.

« L'attitude par rapport au changement » doit être systématiquement analysée dans une diversification car l'entrée dans une nouvelle activité induit indubitablement un changement.

2.1.3. Adéquation par rapport a la vision stratégique :

La vision stratégique est une représentation approximative de l'entreprise telle qu'elle devrait être dans 10 ou 20 ans. Cette vision doit tenir compte de la situation présente de l'entreprise afin de permettre aux membres de l'organisation de se représenter le chemin à parcourir jusqu'à sa réalisation.

La vision définit l'éventail potentiel de diversification. La technologie, les clients ou l'application pouvant être des axes de développement comme si l'entreprise est dirigée selon une vision bien définie, toute décision en particulier le choix d'un axe de diversification doit s'inscrire dans le cadre du développement défini par la vision.

Ces trois dimension de cohérence d'ensemble (Cohérence en termes d'expertise managérial, adéquation culturelle et adéquation par rapport a la vision stratégique) sont souvent combinées. Elle se traduit par trois catégories de critères de diversification aux quelle les dirigeants accordent plus ou moins d'importance. Certains critères seront éliminatoire, d'autre seront compensatoires.

- Quand la cohérence recherchée est faible en tout point, la diversification est entreprise selon une logique conglomérates ;

- Quand la cohérence est forte avec l'identité présente uniquement, la diversification renforce cette identité ;

- Quand la cohérence est forte avec l'identité futur uniquement, la diversification s'inscrit dans un changement d'orientation de l'entreprise. La diversification est alors le moteur de la progression de l'entreprise sur de nouveaux rails. Elle est un moyen de faire évoluer la culture présente ;

- En fin quand la cohérence est forte avec l'identité présente et future, la diversification participe aux efforts déployés pour se rapprocher du futur souhaité.

A la lumière des propositions de ces dimensions, divers types de diversification « cohérentes » se dégagent en fonction des critères retenus par les dirigeants. Cette typologie est décrite dans la figure suivante :

Figure 2: typologie des logiques industrielle

| | | | |
|---|--------|--|--|
| Cohérence par Rapport a l'identité future | forte | Diversification = Tournant stratégique de l'entreprise | Diversification = Moyen de se rapprocher de la vision a long terme de l'entreprise |
| | faible | Logique conglomérale De diversification | Diversification = Moyens de renforcer l'identité présent de l'entreprise |
| | | faible | forte |
| Cohérence par Rapport a l'identité présente | | | |

Source : Philippe véry , « stratégies de diversification » paris 1991 p126

2.2. Déterminer l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise :

La diversification a un intérêt sur l'entreprise si elle apporte un supplément de valeur pour les différentes parties prenantes (propriétaire, actionnaire et les employés) La création de la valeur est liée à l'amélioration de la performance de l'organisation. Donc la diversification doit permettre d'améliorer la performance d'ensemble.

La performance économique peut être améliorée selon deux façons²⁶ :

- Soit créer la performance dans l'activité nouvelle.
- Soit renforcer la performance dans l'ensemble des activités, il semble préférable pour l'entreprise d'envisager une politique de diversification après avoir consolidé ses position concurrentielles dans ces activités de base.

Quelle que soit la situation de départ le processus d'analyse de la compétitivité future de l'entreprise reste la même.

2.2.1. La valeur intrinsèque de l'activité

La valeur d'une activité est un critère de sélection essentiel quand l'entreprise recherche en priorité la performance dans la nouvelle activité, la valeur provient d'une des deux sources suivantes :

L'attractivité intrinsèque ou le potentiel de restriction

²⁶phillipe véry ,, Op.cit,p130

2.2.1.1. L'attractivité intrinsèque

L'attractivité d'un domaine d'activité peut être évaluée à travers la taille de marché et son taux de croissance.

La taille d'un secteur doit impérativement être évaluée dans le cas d'une stratégie de diversification, l'évaluation de la taille d'un marché doit intégrer une analyse du degré de la mondialisation de l'industrie, il est inutile et dangereux de mesurer l'importance du marché algérien d'une industrie quand cette dernière est mondialisée du fait que les positions concurrentielles se disputent à l'échelle mondiale. Par ailleurs il est important de noter qu'il n'est pas de rapport direct entre la taille du marché et le degré de mondialisation d'une industrie. Cependant la taille et le degré de mondialisation constituant donc des facteurs d'attractivité, tout comme le taux de croissance de la demande, celui-ci se mesure en fonction de l'évolution des volumes vendus.

Une recherche plus approfondie peut être menée en appliquant l'analyse des 5 forces concurrentielle selon « M porter » ces 5 forces exercent une pression plus ou moins forte sur la compétition. L'intensité des forces concurrentielles conditionne les niveaux de profitabilité atteints, plus la pression est forte, plus les niveaux de profitabilité tendent à être faibles.

2.2.1.2. Le potentiel de restructuration :

Le potentiel de restructuration peut être perçu comme la capacité du nouvel entrant à modifier l'équilibre des forces concurrentielles à son avantage. L'entreprise peut donc développer une stratégie concurrentielle originale qui lui donnera de l'avance sur les firmes rivales.

Les cas les plus favorables à une modification structurelle sont :

-Une situation où les concurrents développent un complexe de supériorité depuis plusieurs années sur un secteur donné.

-Un secteur dispersé ou fragmenté.

Quand les concurrents en présence ont adopté un comportement peu agressif pendant plusieurs années, ils n'ont pas forcément pris conscience des évolutions de leurs environnements. Une entreprise peut alors entrer dans cette activité et développer une stratégie en adéquation les nouvelles règles régissent le contexte concurrentiel.

Un secteur fragmenté présente toujours des opportunités de restructuration, il se caractérise par des multiples possibilités de différenciation technologique ou marketing, les AC créés par les entreprises rivales sont malheureusement faibles et difficilement soutenables à terme.

Un nouvel arrivant peut tenter une stratégie qui aboutira à la concentration de secteur.

Selon M. Porter les catégories de concentration classique sont :

- Normalisation des besoins différenciés du marché ;
- Anticiper l'évolution du secteur quand il tente à se concentrer naturellement ;
- Centraliser et décentraliser les fonctions de la chaîne de conception production-vente

en fonction des économies d'échelle réalisable.

2.2.2. Complémentarité financière entre les activités

Deux activités différentes peuvent se révéler en termes de flux financiers. Une entreprise engagée dans ces deux activités peut tirer profit de sa situation si ces complémentarités représentent un moyen d'améliorer sa performance d'ensemble. Cependant les dirigeants considèrent la recherche de complémentaire financier risque de délaissier la logique stratégie de diversification au profit d'une logique purement financier.

La complémentarité financière peut constituer un critère de sélection d'une activité de diversification.

Deux types de complémentarité d'ordre financier peuvent être recherchés dans la diversification.

2.2.2.1. La complémentarité des flux de trésorerie :

Certaines activités se caractérisent par des ventes saisonnières de produit par exemple la vente des glaces s'effectuent en grande masse dans la période d'été, donc les rentrées d'argent se font à des périodes bien précises de l'année.

D'autres activités se traduisent par un cycle de conception, production, distribution très long, comme le secteur de l'extraction pétrolière ou on a environ 15 ans entre la découverte d'un gisement et son exploitation. Cela implique de gérer des flux de trésorerie « déséquilibrés » dans le temps. Certaines périodes requièrent un important besoin en finance d'exploitation qui n'est pas couvert par le fond de roulement de l'entreprise. Donc il faut faire appel à L'emprunt auprès des banques ou assurer le financement par d'autres activités pour combler les besoins à court termes.

La diversification peut réduire le recours à l'endettement. L'activité nouvelle doit être en mesure de fournir les ressources nécessaires à son financement et à celui de l'activité de base.

En effet, ce transfert de ressources ne devrait pas pénaliser l'activité de diversification mais favoriser la réduction de l'endettement à court terme requis par l'ensemble des deux activités.

Dans ce cas la diversification a un impact positif sur la performance de l'entreprise vu qu'elle permet de réduire les frais financiers occasionnés par l'endettement.

2.2.2.2. Complémentarité en matière d'investissent

Lorsque deux activités sont complémentaires en matière d'investissements, les besoins d'investissements de l'une sont systématiquement financés par l'autre activité.

Quatre dimensions sont à considérer lorsque l'entreprise souhaite se diversifier dans une activité complémentaire en termes d'investissements.

- La taille de l'activité (chiffre d'affaire) ;
- Le taux de croissance ;
- Le taux de marge de l'activité ;
- Le ratio investissement (chiffre d'affaires).

Les deux dernières dimensions se calculent généralement en prenant la moyenne du secteur ciblé, le chiffre d'affaire, le taux de croissance et le taux de marge indiquant le montant des liquidités dégagées dans l'activité. Le ratio investissement/chiffre d'affaires est représentatif des besoins en investissement nécessaires pour réaliser le chiffre d'affaire envisagé.

La différence entre les liquidités dégagées et les besoins d'investissements exprime le surplus dégagé ou requis par l'activité.

Cette analyse se fait de façon dynamique, en tenant compte des évolutions futures de ces indicateurs. La complémentarité financière doit uniquement être prise en compte lorsque l'entreprise envisage des transferts systématiques de flux entre les activités. Les critères d'ordre financier ne peuvent se substituer aux critères d'ordre stratégique, il est préférable de les additionner.

2.2.3. La complémentarité dans la chaîne de conception production/vente :

À travers la manœuvre de diversification les dirigeants cherchent à atteindre l'un des deux objectifs suivants :

- Création de la performance dans l'activité nouvelle.
- Renforcement de la performance dans l'ensemble des activités.

La création de la performance dans l'activité nouvelle suppose que l'entreprise constitue une position concurrentielle favorable dans cette activité, l'extension à l'activité de diversification des ressources et compétences développées dans les activités de base est un moyen d'atteindre cet objectif.

Le renforcement de la performance d'ensemble n'est possible que si l'entreprise améliore sa position concurrentielle dans au moins une des activités d'origine grâce à la diversification et cela lui permet d'acquérir les compétences manquantes qui ont un impact positif sur la position concurrentielle dans les activités de base.

2.2.3.1. Repérage des synergies opérationnelles :

Il existe deux types de synergies opérationnelles : le partage d'une ressource et le transfert de compétence.

A. Le partage d'une ressource consiste à regrouper une ressource commune à plusieurs activités. Ce type de synergie est tangible et se traduit par la mise en place d'une organisation appropriée au sein de l'entreprise.

B. Le transfert de compétence est une relation intangible qui consiste à communiquer et exploiter dans une activité les savoir-faire de gestion maîtrisés dans une autre activité. Ce type de fabrication de synergie est approprié lorsque les activités se ressemblent en termes de type de client servis, de type de fabrication, de type de rapport avec les fournisseurs ou les pouvoirs publics, ou bien lorsque l'entreprise veut développer le même type de stratégie concurrentielle dans les activités concernées.

2.2.3.2. Amélioration de la position concurrentielle :

La taille, la nature et la durabilité de l'avantage concurrentiel que l'entreprise réussit à créer, sont la base de sa position concurrentielle, cette avance sur les concurrents suppose une meilleure maîtrise des FCS inhérents à l'activité concernée. Ces facteurs sont des sources potentielles d'avantage concurrentiel.

Il existe deux types d'avantage exploitable : la domination par les coûts et la différenciation des produits ou services qui est parfois recherchée simultanément par l'entreprise, elle oriente ses actions vers la maîtrise des coûts jusqu'à atteindre les objectifs fixés dans ce domaine, puis elle redouble l'effort pour augmenter la différenciation de ces produits, avant de se focaliser à nouveau sur les coûts.

Il est nécessaire de connaître la structure de coûts et celle de valeur dans la chaîne de conception-production-distribution quant à la création d'un avantage concurrentiel, qui passe par la maîtrise des facteurs clés de succès. L'examen de ces derniers permet ainsi d'élaborer les grandes lignes de la stratégie concurrentielle des dirigeants et met en lumière les compétences et ressources indispensables à la construction d'une forte position concurrentielle.

2.3. Adopter les modalités d'entrer :

La mise en œuvre de la diversification commence par la sélection des modalités d'entrée les plus adaptées à la situation de l'entreprise. Quand, comment et à quelle échelle faut-il se lancer ?

Le choix de ces modalités permet d'évaluer le coût d'entrée dans la nouvelle activité c'est-à-dire le coût initial de la diversification.

Après avoir classé les projets par ordre d'intérêt, les dirigeants doivent ensuite réfléchir aux modalités d'entrée dans le domaine d'activité considéré comme le plus attractif par l'entreprise.

Dans la suite on va présenter les principes guidant cette réflexion, à savoir le choix de l'époque d'entrée et le choix de mode d'entrée²⁷

2.3.1. Choisir l'époque d'entrée

Le choix de l'époque d'entrée pose problème dans certains cas particuliers. En général l'entreprise entre dans un nouveau domaine d'activité juste après la décision de diversification dans le secteur concerné. Cependant, l'entrée peut être différée dans le temps en particulier quand la nouvelle activité est sujette à des évolutions cycliques, pour cela l'époque d'entrée doit être soigneusement choisie.

L'évolution cyclique d'une activité est la principale cause de décalage entre décision et action de se diversifier, toutefois. L'entrée dans un nouveau secteur peut s'effectuer de manière séquentielle, c'est-à-dire en plusieurs étapes. Chaque étape correspond alors à une augmentation de taille. Selon Porter, cette stratégie d'entrée présente plusieurs avantages possibles

- une réduction des coûts d'entrée par l'accumulation des connaissances sur la nouvelle activité ou par la constitution d'une image de marque ;
- une réaction moindre des firmes existantes par rapport à une entrée à grande échelle ;
- une réduction des risques ;
- un délai supplémentaire pour collecter les capitaux nécessaires au développement envisagé.

Cette stratégie est jouable à une seule condition : il n'est pas nécessaire d'atteindre rapidement une taille critique dans la nouvelle activité. Cette condition fait référence aux facteurs clés de succès inhérents à l'activité considérée : l'existence d'une taille critique de production ou d'économie d'échelle liée à l'étendue du marché servi peut obliger l'entreprise à entrer de manière massive pour assurer sa survie.

²⁷ phillipe véry ,, Op.cit,p153

2.3.2. choisir le mode d'entrée

L'entrée dans un nouveau domaine d'activité s'effectue par développement interne, par alliance ou par acquisition.

Le développement interne consiste à créer une nouvelle activité au sein même de l'entreprise.

L'alliance (développement partagé) : consiste à se lancer dans la nouvelle activité en collaborant avec une autre entreprise.

L'acquisition (au sens large, y compris la fusion) consiste à devenir propriétaire ou à contrôler une entreprise engagée dans le secteur choisi comme axe de diversification.

Notons que ces modes sont parfois combinés lors d'une entrée séquentielle. Par exemple, le développement interne constitue le mode initial de diversification. Puis, la firme a recours à l'alliance ou à l'acquisition pour renforcer sa position concurrentielle dans la nouvelle activité. Cet enchaînement des modes semble fréquemment suivi lors d'une entrée séquentielle.

Les acquisitions ou alliances réalisées a posteriori correspondent à l'un des deux objectifs suivants:

Soit un objectif d'expansion de l'entreprise dans la nouvelle activité,

Soit la volonté d'acquérir une ressource ou compétence manquante qui permettrait d'améliorer la compétitivité de la firme.

Ces objectifs font référence à des manœuvres de développement plutôt qu'à des choix de mode d'entrée.

2.4. Gérer les changements et la diversité

La diversification induit des changements (organisationnelle, culturel et structurelle) dans l'entreprise, cela engendre des résistances qui bloquent le passage à l'action quand l'intérêt de ce mouvement stratégique n'est pas perçu par les membres de l'organisation.

Les résistances internes bloquent l'exploitation de très nombreuses synergies potentielles, pour cela il est nécessaire de préparer puis accompagner le changement²⁸.

2.4.1. Gérer le changement :

L'échec de diversification se concrétise par des écarts dans les résultats, dans les délais de réalisation de la performance et dans le coût de diversification.

- Ces décalages sont liés à l'inertie de l'organisation qui est due aux éléments suivants ;

²⁸ phillipe véry ,, Op.cit,p169

- Poids des tâches opérationnelles et routines ;
- Manque de capacité de management nécessaire pour négocier le changement stratégique ;
- Manque de compétences technique et ou obstacle culturelle.

La résistance aux changements est organisée consciemment par les membres qui se sentent menacé, cette résistance est née de la peur de l'incertitude, de la peur de perdre le pouvoir ou d'un sentiment de frustration.

La fonction d'une entreprise dépend de

- L'adéquation entre la stratégie formulée et mise en œuvre ;
- La culture de la firme ;
- Ces ressources humaines, financières et technologiques ;
- Son organisation structure, processus de décision et son system d'information.

La modification d'une de ces dimensions engendre la modification de tous les autres. Pour bien gérer ces changements, les dirigeants font référence aux sept leviers identifiés par (Calori, Atamer et Dufour) dans leur modèle du management transformateur.

Ces leviers sont :

- agir et se comporter en dirigeant « transformateur » ;
- formuler des stratégies réalistes ;
- Négocier avec l'environnement ;
- Adapter le système de pouvoir ;
- Changer les comportements ;
- Intensifier les flux de communication stratégique.
- Développer les ressources et compétences nécessaires.

Les leviers actionnables dépendent du type de changement rencontré.

2.4.1.1. le rôle des dirigeants

Les entreprises les plus performantes ont à leur tête un dirigeant charismatique, capable d'incarner leurs valeurs, leurs stratégies et leurs ambitions. A ce point prérequis s'ajoute aujourd'hui la capacité du dirigeant a transformé son organisation et à anticiper les mutations majeur des marché.

La réussite de la diversification dépend principalement du profil de dirigeant, il doit entrainer les collaborateurs dans la nouvelle orientation choisie.

Dans le cas d'une diversification le dirigeant est parfois un responsable d'activité au sein d'une entreprise diversifié, cette homme est souvent l'initiateur du projet, il croit on sa réussite et s'affirme prêt à conduire le changement jusqu'à son terme.

D'après GAUTHIERE le dirigeant doit jouer plusieurs rôles en parallèle :

Interprète : le manager doit rassurer ses collaborateurs et donner un sens positif aux actions qui s'inscrivent dans la logique stratégique de développement.

Créateur de conditions de haute performance : le manager encourage ses collaborateurs à se dépasser tout en contribuant au succès de l'unité, il est attentif au niveau d'énergie dépensé et au degré d'engagement affectif dans le projet, il adapte le système de récompense au type de performance requis, il encourage les initiatives personnelles en montrant les comportements souhaitables

Intégrateur : le manager dispense une vision du projet qui est suffisamment claire et ouverte pour que chacun y trouve son intérêt et sa place dans l'organisation ; il incite à la coopération, au respect des liens interpersonnels; il développe le sentiment d'appartenance à l'équipage d'un même navire.

Facilitateur : le manager favorise la participation volontaire et communique le sentiment de responsabilité partagée entre tous au sein de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise ou le champion du projet joue un rôle à multiples facettes pour mobiliser les énergies. Plus l'activité nouvelle de l'entreprise dénote un changement d'orientation de l'entreprise, plus le rôle du dirigeant ne devient crucial.

Le manager maximaliste : s'engage et favorise la coopération pour instaurer une véritable dynamique du changement dans l'entreprise. Il est reconnu comme compétent, il incite à la communication et à la collaboration de tous les membres pour atteindre les objectifs de l'entreprise aussi bien que pour les objectifs individuels. Les avis de ces collaborateurs sont pris en compte dans la mesure où ils se rapportent aux buts fixés, même lorsque ces avis soulignent un désaccord avec l'opinion du dirigeant. Le conflit est, en effet, considéré comme positif dans la mesure où il permet de réfléchir ensemble sur les solutions à apporter et dans la mesure où il contribue à avancer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise

Le leader adaptatif : entraîne ses collaborateurs dans son sillage tout en étant prêt à se remettre en question. Un leader se caractérise par sa vision du but à long terme que doit atteindre l'entreprise. Il fait partager cette vision, il inspire la confiance, il est optimiste. Il sait considérer les gens à leur juste valeur. L'échec n'est pas une sanction, mais une méthode d'apprentissage, si bien que le droit à l'erreur est reconnu dans l'entreprise. Un leader adaptatif sait se remettre en question lorsqu'il le faut. Il doit accepter les influences d'autrui.

Cette caractéristique est essentielle dans l'hypothèse d'un changement Profond. Un leader entêté peut entraîner l'entreprise à l'échec; par exemple, quand il applique son expertise managériale sans discernement a une activité de diversification.

La réussite de la diversification dépend en grande partie du profil du dirigeant. Un profil diversificateur facilitera la résolution des problèmes particuliers qui naissent à l'occasion d'une diversification

2.4.1.2. Le sentiment de frustration

La décision de diversification peut engendrer un sentiment de frustration ou bien de jalousie chez les employés de l'activité de base. Ce sentiment émane du fait que les dirigeants vont centrer leur attention sur la nouvelle activité si elle représente un débouché vital à court terme ou moyen terme pour l'entreprise. la frustration peut engendrer une démobilisation générale au sein de l'activité traditionnelle.

Les dirigeants disposent de plusieurs leviers pour éviter ce problème de frustration

- Les dirigeants doivent bien expliquer les bien-fondés et l'intérêt de cette diversification pour l'entreprise.

- L'intégration des principaux responsables de l'activité de base dans l'équipe chargé du choix de la nouvelle activité

2.4.1.3. l'acquisition et les divergences culturelles

Les divergences de comportement sont fréquentes lors d'une diversification par acquisition. L'intégration d'une firme au sein d'une autre se révèle souvent complexe. Les divergences tendent à s'amplifier lorsque la prise de contrôle s'est effectuée de manière offensive.

La première solution qui vient à l'esprit consiste à laisser une grande autonomie de fonctionnement à l'entreprise acquise. Mais ce mode de management différencié n'est envisageable que dans les conditions suivantes :

L'acquéreur ne recherche pas une cohérence forte en termes d'identité groupe; l'acquéreur ne souhaite pas construire sa compétitivité sur l'exploitation de synergies entre les deux entités

Les dirigeants disposent de plusieurs moyens pour réduire ces freins aux développements.

La rotation du personnel peut être planifiée entre les activités. La méthode de sélection, d'évaluation, de récompenses et développement des ressources humaines, constituent un ensemble de moyens efficaces pour façonner un tronc commun culturel. Au-delà de ce tronc commun, les dirigeants auront intérêt à préserver des

spécificités culturelles à chaque entreprise. Une vision stratégique partagée favorise aussi la convergence des valeurs individuelles au sein de l'entreprise. L'acquisition peut aussi être l'occasion de modifier la vision. Les systèmes d'information et de communication doivent être réétudiés en fonction des objectifs de cohérence et de compétitivité.

2.4.1.4. la mise en œuvre des synergies

Trop de synergies avancées pour montrer l'intérêt d'une diversification ne sont jamais effectivement exploitées. Cette constatation s'explique par les divergences culturelles lorsqu'il s'agit d'une acquisition. D'autres raisons aboutissent au même résultat. Une étude préliminaire a conduit à tabler sur des synergies irréalisables: par exemple, le partage des équipements de production s'avère impossible parce qu'une activité a besoin de flexibilité alors que l'autre nécessite la fabrication de grandes séries. Mais la raison la plus insidieuse ne se situe pas à ce niveau.

La synergie a en fait un impact sur la distribution du pouvoir dans l'entreprise. Les responsables d'activités peuvent avoir le sentiment de perte de pouvoir parce que la direction impose des mécanismes de coordination transversaux entre les activités.

Ce qu'ils géraient seuls auparavant doit être partagé avec de nouveaux intervenants. Vaincre ces résistances est impératif. Tout d'abord, les dirigeants doivent accentuer l'effort de communication pour faire prendre conscience des avantages tirés de la synergie. Les systèmes d'information et de gestion seront obligatoirement adaptés à la nouvelle organisation. Les responsables d'activités doivent participer à l'élaboration de ces systèmes et à l'ordonnancement des tâches. Ils peuvent même en avoir la responsabilité. Une équipe formée des responsables d'activités et des responsables de la coordination sera chargée de contrôler le fonctionnement des systèmes mis en place. Si l'opposition initiale à l'exploitation de la synergie est forte, il est possible de laisser toute latitude, dans la mesure où ils s'entendent, aux deux responsables d'activités concernés pour mettre en place les interrelations et pour contrôler eux-mêmes le déroulement des opérations. C'est un moyen de rendre le pouvoir aux intéressés.

2.4.2. gérer la diversité

La réussite de changement dépend de la personnalité de dirigeant et son rôle essentiel dans l'entreprise. Celui-ci doit tenir compte des besoins d'intégration et de différenciation entre les activités pour organiser les systèmes de décision, coordination, d'information au sein de son entreprise. Les d'intégration reflètent le souci de conserver la cohérence du portefeuille et

soulignent la nécessité de coordination pour être compétitif. Derrière les besoins de différenciation se cache aussi la nécessité d'une gestion adaptée pour gagner en compétitivité. C'est pourquoi nous pensons que les dirigeants d'entreprise doivent toujours garder en mémoire les deux principes suivants :

Le principe de cohérence qui permet de renforcer l'identité de l'entreprise.

Le principe de compétitivité qui assure la pérennité de la firme.

2.4.2.1. les portefeuilles d'activités

La difficulté et la complexité de gérer l'ensemble de DAS existant dans l'entreprise oblige les dirigeants à chercher un outil d'aide à la gestion.

Le Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL) ou Mc Kinsey ont alors développé leurs propres outils: les portefeuilles d'activités. Tous ces portefeuilles se présentent sous une forme similaire, en l'occurrence une matrice à deux entrées. La première dimension fait référence à l'attractivité du domaine d'activité et la seconde représente la position concurrentielle de l'entreprise dans le DAS considéré. En dressant une carte de l'ensemble des DAS, à partir de ces deux dimensions, les dirigeants construisent le portefeuille d'activités de leurs entreprises. Généralement, un DAS est dessiné sous la forme d'un cercle dont la surface est proportionnelle à la part du chiffre d'affaires qu'il représente pour l'entreprise.

Les différents portefeuilles élaborés se différencient par le nombre et la nature des critères représentatifs des deux dimensions que nous venons de citer. Le portefeuille BCG, par exemple, ne retient dans sa forme initiale qu'un seul critère par dimension : la part de marché relative pour la position concurrentielle et le taux de croissance pour l'attractivité. La matrice Mc Kinsey utilise le recours à des méthodes multicritères pour évaluer les attraits et atouts. Les perceptions des managers et leurs systèmes de valeurs sont introduits dans ces analyses multicritères.

Un portefeuille donne des indications sur les grandes orientations ensemble souhaitables: expansion des activités existantes, diversification rapide, cession de certains secteurs d'activité, Il fournit des recommandations par DAS: maintenir la position concurrentielle, rentabiliser, développer de façon sélective doubler la mise ou abandonner, il permet aussi de définir des priorités d'action stratégique.

Certains modèles autorisent les simulations de rentabilité financière sur les années à venir. L'équilibre financier est atteint quand les flux de liquidités dégagés sur une partie des DAS compensent les flux d'investissements nécessaires pour assurer le développement ou le

soutien des autres DAS. Ces portefeuilles aident le dirigeant à décider de l'allocation des ressources entre ses activités.

Cependant, le portefeuille est et doit rester un outil d'aide à la décision. Basé sur une approche verticale (la segmentation), il ne prend pas en compte les interdépendances entre domaines d'activités stratégiques dans la représentation finale obtenue. Chaque DAS est considéré comme une entité stratégique homogène et les synergies sont difficilement intégrées dans les recommandations.

Prendre en compte les complémentarités dans l'analyse de portefeuille est possible. Il faut pour cela regarder les DAS liés par des synergies en bases d'activités stratégiques (BAS). Les dirigeants raisonnent alors à deux niveaux : en fonction de leur portefeuille de bases stratégiques et en portefeuille de DAS.

Cependant, cette approche reste incomplète pour élaborer la stratégie. La volonté politique et le système de valeurs des dirigeants influent fortement sur les conclusions de l'analyse. La formulation de la stratégie dépend aussi des résultats du diagnostic des ressources et de la mise en œuvre de ces ressources. À l'approche verticale par DAS doit systématiquement être conjugué ce diagnostic horizontal des fonctions ou des ressources. Cette analyse fournit des enseignements sur le profil de compétences de l'entreprise et sur les sources d'avantage concurrentiel qu'elle a intérêt à exploiter.

Gouillart propose un système d'allocation de ressources tenant compte de ces éléments. Les synergies exploitées sont intégrées dans sa démarche. L'allocation des ressources, selon Gouillart, repose sur un raisonnement triple

Vertical, par activité;

Horizontal, par fonction ;

Au niveau consolidé de l'entreprise.

2.4.2.2. Doser intégration et différenciation

La diversification selon une logique industrielle (technico-économique) obéit au principe de recherche d'une cohérence d'ensemble entre les activités. Cependant il se révèle impossible, dans la réalité, de dénicher deux activités qui sont semblables en tous points: mêmes technologie et marchés servis, même expertise managériale requise, même culture, même stade de développement.

L'une des tâches principales des dirigeants consiste à trouver un équilibre entre :

Le management d'activités plus ou moins hétérogènes, engendrant des attitudes différenciation : c'est le besoin de différenciation du management.

Le maintien d'une cohérence d'ensemble entre les attitudes et actes tout le personnel : c'est le besoin d'intégration du management.

Plus la distance entre deux activités augmente, plus le besoin de différenciation se fait sentir. La distance fait référence à la taille des écarts entre cultures, entre caractéristiques structurelles, entre facteurs clés de succès, ainsi qu'à l'importance des synergies exploitées entre les activités.²⁹

Selon Lawrence et Lorsch³⁰, plus le besoin de différenciation est fort, plus les procédures d'intégration sont sophistiquées. L'utilisation de la voie hiérarchique (processus de décision top-down) a constitué le premier moyen d'intégration utilisé par les dirigeants d'entreprise. D'autres moyens sont mis en œuvre de nos jours. De Woot et Desclee de Maredsous recensent les modes d'intégration et de coordination suivants:

- la réunion périodique simple des responsables concernés ;
- la création d'une fonction d'agent de liaison entre fonctions ou activités ;
- la création d'équipes mixtes ;
- le regroupement d'une fonction entre plusieurs activités.

Conclusion

La stratégie de diversification peut être vue comme un moyen pour l'entreprise de croître en lui permettant de pénétrer dans un ou plusieurs domaines d'activités stratégiques. Les synergies réalisables, le métier de base de l'entreprise, la technologie maîtrisée et à maîtriser, les marchés sur lesquels elle opère, ceux sur lesquels souhaite pénétrer orienteront l'entreprise dans sa démarche de diversification.

Afin de limiter le risque d'échec de cette stratégie qui engage le devenir de l'entreprise que certains auteurs ont essayé de mettre en place une démarche de conduite se rapportant à diversification.

Ainsi, L'entreprise en quête de diversification pourra, grâce à des éléments d'analyses pertinents, décider de l'activité qui viendra s'ajouter à celles dans lesquelles l'entreprise est déjà présente. Cette démarche permet, en fonction des acquis de la firme désireuse d'attendre son éventail d'activités, d'effectuer un meilleur choix. Il faut toutefois souligner que si la diversification est l'apanage d'entreprises ayant une bonne situation concurrentielle et financière, elle peut aussi servir d'échappatoire à certaines entreprises en difficultés.

²⁹ phillipe véry ,, Op.cit,p180

³⁰ LAWRENCE P-R ET LORCH J-W organisation and environment, boston, harvard university press, 1967

Chapitre 2

La diversification comme source de compétitivité

Chapitre 2 : La diversification comme source de compétitivité

Introduction.

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à une concurrence intense, ce qui les pousse à améliorer leur capacité à faire face, et devenir compétitives par rapport aux entreprises rivales. Dans leur quête de compétitivité, les entreprises sont appelées plus que jamais à diversifier (innover) pour disposer d'un avantage concurrentiel à faire valoir sur le marché

Donc la diversification est aujourd'hui une source d'avantage décisif dans la concurrence, et la compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à diversifier et à améliorer sans cesse leurs produits, car celles qui n'innovent pas sont très rapidement dépassées et peuvent même disparaître.

Avant de montrer comment la compétitivité s'articule autour de la diversification et pourquoi cette dernière est considérée comme étant un facteur clé de la compétitivité qui sera l'objet de la deuxième section, nous allons d'abord aborder la notion de compétitivité des entreprises dans la première section.

Section 1 : la compétitive des entreprises.

Dans le contexte de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus. La compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre.

En effet, la question de la compétitivité a suscité et suscite toujours beaucoup d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification des approches relatives à l'étude de cette notion. Cette divergence d'approche a donné naissance à une panoplie de définitions proposées tant au niveau macroéconomique (le pays) que microéconomique (l'entreprise). Par ailleurs, l'analyse de la compétitivité suppose l'existence de trois fondements (concurrence, rivalité et avantage concurrentiel) ainsi qu'une bonne connaissance des principaux facteurs censés l'influencer

1.1. Définition de la compétitivité

La notion de la compétitivité a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur ou d'un pays.

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs et le niveau de ses coûts sont supérieurs ou égaux à ceux de ses concurrents étrangers. Cette compétitivité se mesure par leur aptitude à avoir des parts de marché élevées.

La compétitivité des pays est l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux, tout en maintenant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à la compétitivité des entreprises.

Le concept « compétitivité », dont l'origine latine « competere », évoque l'idée de rechercher ensemble et désigne l'aptitude à affronter la concurrence.

La compétitivité est complexe et possède diverses définitions souvent utilisées pour exprimer différentes situations, toutes proches les unes des autres.

La compétitivité en gestion peut être définie comme étant « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger.

Selon N. RAMBHUN (2000) cité par J-F NGOK EVINA, qui considère que la compétitivité d'une entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »³¹.

D'après cette définition, on peut dire que la compétitivité est la capacité dont dispose une entreprise pour résister à ses concurrents. Par ailleurs, une entreprise qui cherche à être compétitive doit posséder un certain nombre de capacités et d'atouts liés à la compétitivité et qui sont en bref :

- La flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement ;
- La gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité, par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients ;
- La veille stratégique et les nouvelles technologies d'information et de la communication (TIC) ;

³¹ J-F. NGOK EVINA, « la compétitivité des entreprises africaines », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52. In : www.cairn.info/ Consulté le 29/11/2018

- l'intelligence économique qui peut être définie comme « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation comme information utile aux acteurs économiques, Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût »³²

- La gestion des compétences et des connaissances ;

- La culture de l'entreprise qui constitue l'ensemble des croyances, des valeurs, des idéologies, des connaissances et des comportements, que partagent les membres d'une entreprise ;

H.LESCA (2000) cité par J-F. NGOK EVINA, a donné la définition suivante : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs»³³

D'après les travaux de ce même auteur H. LESCA, une entreprise, pour se développer et maintenir un avantage compétitif, doit porter attention aux critères suivants :

- La position sur le marché ;
- La recherche et l'innovation ;
- La qualité du service rendu à la clientèle ;
- La qualité des biens offerts ;
- Les différents coûts et prix ;
- La production et la rentabilité ;
- Le rapport qualité/prix

Une entreprise est donc compétitive, si elle accorde de l'importance à ces différents éléments et elle les maîtrise mieux que ses concurrents. Dans la réalité, les entreprises se trouvent obligées de se focaliser sur certains éléments au détriment d'autres à cause du manque de ressources.

1.2. Les fondamentaux de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.³⁴

³² C. BUSSENAULT et N. PRETET, « Economie et gestion de l'entreprise », Ed.Vuibert, Paris, 2006, P.227

³³ J-F. NGOK EVINA, Op.Cit. P.5

³⁴ M. TERNISIEN et A. -F. DIGUET, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P.2

1.2.1. La concurrence

La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. On ne peut donc parler de la compétitivité que si la compétition est dominante entre les entreprises.

1.2.2. La relativité

Une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Cela sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

1.2.3. L'avantage concurrentiel

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

1.3. Les formes de la compétitivité

On distingue deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

1.3.1. La compétitivité/prix

La compétitivité/prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle repose sur la capacité à produire une offre à des coûts inférieurs à ceux supportés par les entreprises du même secteur. Elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques. Elle dépend des :

- Niveaux relatifs des coûts de production.
- Marges des producteurs.
- Niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

1.3.2. La compétitivité hors/prix

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à imposer des produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de marque,

délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée...). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de :

- La qualité ;
- L'innovation ;
- La réputation.

1.4. Les déterminants de la compétitivité

Certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût du travail est le déterminant essentiel de la compétitivité. Plusieurs travaux d'experts montrent que bien d'autres facteurs interviennent et on peut citer :

1.4.1. À l'échelle nationale

1.4.1.1. Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

1.4.1.2. La technologie

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

1.4.1.3. Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière

1.4.1.4. Les économies d'échelle

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

1.4.1.5. La régulation et les politiques des échanges

Les mesures de politique de l'État ont des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'État (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

1.4.2. À l'échelle internationale

La compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

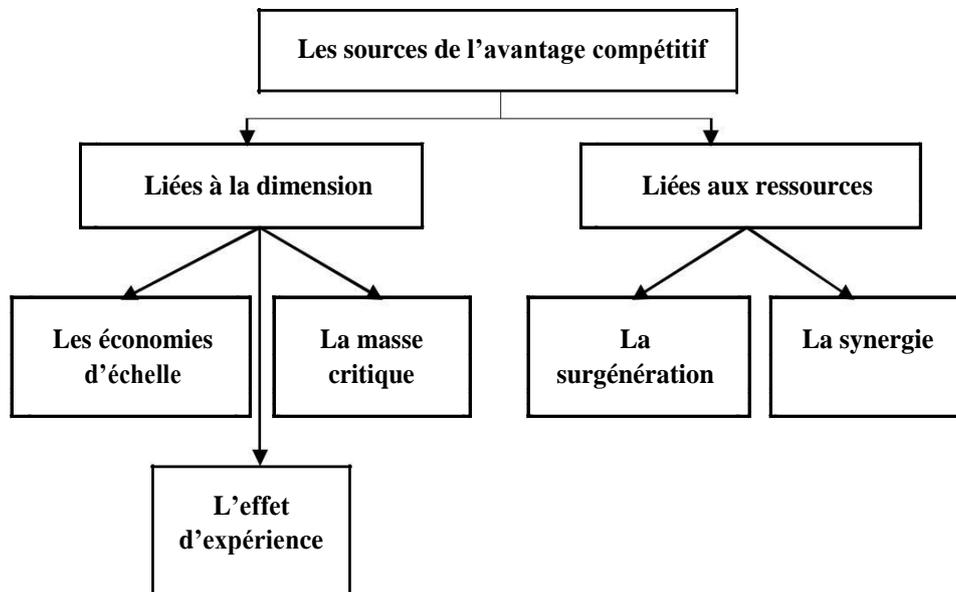
Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

1.5. Les sources de l'avantage compétitif

Un avantage compétitif d'une entreprise provient du fait de surpasser ses concurrents. Elle retire de ses ventes des marges plus élevées ou bien elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent d'accumuler de nouvelles ressources et d'améliorer celles dont elle dispose, assurant ainsi la base de sa compétitivité future.

L'analyse montre que l'écart de coût entre les firmes résulte d'une meilleure combinaison productive induite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et aux ressources de l'entreprise.

Schéma 1 : Les sources de l'avantage compétitif



Source : M. DARBELET, LIZARD et M. SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le Management », 5^{ème} édition, Ed. Foucher, Paris, 2006, P. 407

1.5.1 Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à une baisse des coûts unitaires lorsque l'échelle de production augmente.

L'augmentation de la production permet de réduire les coûts de quatre manières :

- 1- Répartition des coûts fixes sur des quantités plus importantes.
- 2- Mécanisation et automatisation.
- 3- Meilleur taux d'utilisation des équipements.
- 4- Équipements plus performants.

1.5.2. La courbe d'apprentissage

À côté du phénomène d'économie d'échelle, il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires d'un objet ou d'un service, connue sous l'appellation d'effet d'expérience.

Cette courbe montre que le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience. Cet effet d'apprentissage est dû à :

- L'amélioration de la productivité provenant des opérateurs ;
- L'amélioration de la formation ;

- Des équipements et des méthodes de travail ;

La firme qui possède le plus d'expérience a ainsi un avantage de coût sur ses concurrents.

D'où trois conséquences pour les choix stratégiques :

- Privilégier l'innovation car elle est source d'avantage compétitif.
- Rechercher la plus forte part de marché car elle correspond à une plus forte production cumulée et renforce ainsi l'expérience.
- Préférer les activités à croissance rapide car la production double plus rapidement.

1.5.3. La masse critique

La masse critique est la taille minimale nécessaire pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicaps concurrentiels sur le marché.

1.5.4. La surgénération

La surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant du fonctionnement et des politiques de l'entreprise.

Dans l'entreprise surgénératrice, le potentiel humain, technique et financier augmente et favorise la compétitivité en créant des surcapacités disponibles pour le développement d'activités nouvelles.

1.5.5. La synergie

C'est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités réalisées séparément

1.6. Les modèles d'analyse et d'aide aux choix stratégiques :

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise, dans un secteur d'activités donné, il existe plusieurs modèles. Dans notre étude nous n'allons privilégier que quelques-uns. Il s'agit notamment : du modèle de Boston Consulting Group, du modèle d'Arthur.D.Little Mc kinsey et le Modèle des cinq forces de Porter .

L'intérêt de ces modèles est de permettre à l'entreprise de se fixer sur sa position stratégique et leur principe de base est le même. En effet, ils permettent d'apprécier chaque domaine d'activité stratégique (D.A.S) préalablement décomposé en fonction de sa valeur propre et de la position concurrentielle que l'entreprise y occupe.

1.6.1. LA MATRICE Mc KINSEY

1.6.1.1. définition

La matrice Mc Kinsey permet d'effectuer une analyse de portefeuille d'activités sur les Domaines d'Activités Stratégique de l'entreprise. Le but de cette matrice est de décider quels sont les services à développer, ceux pour lesquels il est intéressant d'investir en fonction de la stratégie déterminée par l'entreprise et ceux qui devront être supprimés ou modifiés. Cette matrice permet également de développer des stratégies de croissance et de nouveaux produits et activités au portefeuille sur des marchés attractifs.

Le tableau stratégique de Mc Kinsey est construit à partir de deux variables :

L'attrait du marché en ordonnée et la position concurrentielle en abscisses. Il est important de garder en tête que l'entreprise doit faire simultanément face à la concurrence et aux autres évolutions de son environnement.

Figure 3 : la matrice de Mc Kinsey

| | | Position concurrentielle | | |
|-------------------|--------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| | | Forte | Moyenne | Faible |
| Attrait du marché | Elevé | Maintenir sa position | Investir pour croître | Investir sélectivement |
| | Moyen | Investir sélectivement | Rentabilité sélective | Expansion limitée ou récolte |
| | Faible | Protéger et se re-concentrer | Rentabilité sélective | Abandonner |

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

1.6.1.2. Mise en œuvre de la matrice MC KINSEY

- A. Indiquer les critères clés de succès de chaque domaine d'activités stratégiques.
L'entreprise doit soigneusement déterminer les facteurs les plus importants pour sa stratégie.
- B. Déterminer le poids de chaque facteur. L'entreprise doit affecter un poids relatif selon l'importance accordée aux facteurs.
- C. Donner une note aux DAS sur chacun des critères.

D. Multiplier les poids et les points pour chaque DAS.

E. Regarder et interpréter la matrice.

F. Faire une révision et une analyse de sensibilité. Il est important de mettre régulièrement à jour ce type d'analyse : les critères d'attractivité du marché peuvent changer et le poids de chacun de ces critères également.

G. Donc adapter régulièrement la matrice

La matrice Mckinsey comme représentée ci-dessous analyse donc le positionnement des segments stratégiques par le biais de la concurrence d'une part et le marché d'autre part. L'outil positionne le DAS sur une grille de neuf cases. Chacune de ces cases sont sur une échelle à trois dimensions pour évaluer le niveau de la situation de l'entreprise sur son attrait et son positionnement concurrentiel.

Ainsi on retrouve en abscisse la position concurrentielle qui représente le diagnostic interne de l'entreprise et en ordonnées l'attrait du marché qui représente le diagnostic externe de l'entreprise. Les neuf cases présentes dans cette matrice représentent une stratégie à suivre si le DAS se positionne dessus

1.6.2. LA MATRICE ADL

La matrice ADL (acronyme du nom de son créateur) est un outil d'analyse stratégique développé par Arthur D. Little. C'est un cabinet international de consultants fondé en 1886 par Arthur Dehon Little, chimiste américain, ayant connu un succès considérable au XIXème siècle. Ce cabinet fut le premier du genre spécialisé dans le conseil.

Il s'agit d'un outil d'étude et d'analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) d'une entreprise afin de définir son positionnement sur un marché précis, par rapport à l'offre concurrentielle, et d'en déduire les stratégies à entreprendre et mettre en place.

Via sa matrice, Arthur D. Little propose d'analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise en se basant sur les atouts, le secteur dans lequel se positionne l'entreprise étudiée, ainsi que ses attraits, cela en tenant compte de la phase dans laquelle se trouve le cycle de vie du secteur analysé.

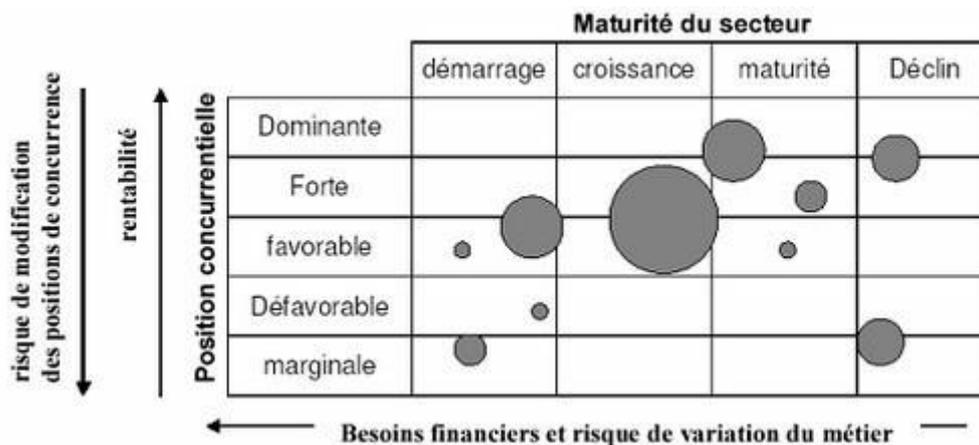
Le modèle de la matrice ADL a pour but de positionner l'entreprise par rapport aux concurrents et permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise en se basant sur deux critères :

- Le degré de maturité de son activité grâce à quatre critères qui permettent de voir clairement dans quel phase se situe l'entreprise : Démarrage / Croissance / Maturité / Déclin ;

- La deuxième variable de la matrice ADL est la position concurrentielle que l'entreprise occupe pour un segment stratégique sur le secteur d'activité c'est-à-dire ses parts de marché, son image de marque, l'image et la qualité de son produit, ou l'étendue de son réseau de distribution.

Donc sur l'axe des abscisses, il faut placer le degré de maturité et en ordonné le positionnement concurrentiel.

Figure 4: la matrice A.D.L



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

Afin de déterminer la maturité du marché, qui est la première variable, l'utilisation des critères objectifs suivants est conseillée :

- le niveau de la croissance ;
- la stabilité de la technologie ;
- l'évolution du nombre des concurrents ;
- la surcapacité de production ;
- la stabilité des parts de marché détenues par les divers concurrents ;
- la prévisibilité de la tendance ;
- l'apparition de produits de substitution ;
- la maturité du consommateur ;

Pour construire la matrice ADL, il faut :

- A. Construire la matrice en analysant chacun des axes et en identifiant clairement les critères pris en compte ;
- B. Positionner les différentes activités de l'entreprise sur la matrice, en les schématisant par des cercles de taille variable selon leur Chiffre d'affaire.
- C. Analyser la matrice finalisée selon les quatre choix stratégiques de l'entreprise :

- Le développement naturel qui implique la nécessité pour l'entreprise d'investir de façon importante pour suivre le développement du marché.
- Le développement sélectif qui demande à l'entreprise de rentabiliser son activité sans alourdir l'investissement, par exemple en se focalisant sur des niches.
- La réorientation des activités qui amène l'entreprise à choisir entre l'amélioration de la position concurrentielle et le retrait progressif.
- L'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver car elle pourrait se concentrer sur d'autres activités.

1.6.3. La matrice BCG

Comme hypothèse ce modèle admet que la rentabilité de l'entreprise est d'autant plus grande que sa part de marché relative est élevée. La valeur de chaque activité étant mesurée par le taux de croissance et la position concurrentielle de chaque D.A.S évaluée par la part relative de marché de l'entreprise.³⁵

Figure 5: la matrice BCG1



Source : strategor (3^{ème} édition) p76

La position concurrentielle représentative de la part de marché relative ou de l'expérience cumulée relative est un indicateur de rentabilité. Une position concurrentielle forte induit une Rentabilité élevée la génération de liquidités est proportionnelle à la position concurrentielle. La prise en compte simultanée de ces deux paramètres permet de cerner de manière schématique les options ouvertes à l'entreprise,

³⁵ CHARPENTIER, P. Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Agnès, 2004, page 67

Les activités dont la position concurrentielle est forte (et donc génératrices de liquidités) dans un marché en forte croissance (et donc exigeantes en liquidités) auront un solde net de liquidités équilibré ou faiblement déséquilibré. Ces activités qui préparent l'avenir de l'entreprise sont communément appelées « vedettes ».

Lorsque la croissance ralentit, les activités qui étaient dans ce cas et qui ont maintenu leur position relative à la concurrence deviendront des activités fortement génératrices de liquidités, puisque disposant d'une position de leadership associée à une croissance réduite. Lorsque la position concurrentielle est forte dans un secteur où la croissance est limitée, le solde net de liquidités est fortement positif. Pour cette raison, on les appelle communément « Vaches à lait ».

Ce sont ces activités qui contribuent le plus au cash-flow de l'entreprise et sur lesquelles la direction générale, dans son processus d'allocation de ressources, compte pour financer la croissance d'autres activités de l'entreprise via des investissements en recherche ou des investissements en marketing, ou encore verser des dividendes.

Lorsque la position concurrentielle de l'entreprise ou de l'activité est faible dans un secteur en forte croissance, le solde net de liquidités est évidemment fortement négatif. Ces activités sont fortement consommatrices d'investissements pour financer la croissance, mais la position concurrentielle faible ne permet pas de génération de liquidités élevée. Ces activités exigent des choix clairs. L'objectif le plus évident est de les transformer en activités vedettes : cela signifie qu'il faut croître beaucoup plus vite que le marché qui est lui-même en forte croissance afin de gagner de la part de marché relativement aux autres concurrents. Ces investissements destinés à accélérer la croissance peuvent être nécessaires sur les périodes assez longues ; l'entreprise qui s'engage dans une telle voie doit donc s'assurer qu'elle pourra financer les investissements nécessaires au renversement de position concurrentielle.

Si tel n'est pas le cas, c'est-à-dire si l'entreprise estime qu'elle n'a pas les liquidités suffisantes pour soutenir une stratégie agressive, ou si elle craint que le leader ne soit décidé à Conserver sa part de marché coûte que coûte, la solution la plus raisonnable est d'arrêter cette activité ou de la céder. Parce que les choix à effectuer sont difficiles et qu'il est toujours tentant de les repousser, ces activités sont appelées « dilemmes ».

Enfin, lorsque la croissance est faible ainsi que l'expérience, le solde net de liquidités est équilibré : ou faiblement négatif, ou faiblement positif. Les investissements ayant été amortis, l'analyse comptable pourra même faire apparaître un profit. Mais toutes les liquidités qui auront été consenties pour cette Activité en période de forte croissance ne seront jamais remboursées. Par ailleurs, ces activités ne peuvent pas contribuer au financement d'autres

activités étant peu génératrices de liquidités. Bien que d'un point de vue statistique, ces activités soient les plus fréquentes dans les entreprises, elles contribuent peu à la dynamique stratégique de l'entreprise. Pour cette raison, on les appelle des « poids morts »

Autrement dite La nécessité d'un portefeuille l'activité équilibré devient évidente pour capitaliser sur ses opportunités de croissance. Les produits « vache à lait » à forte marge permettent de dégager les liquidités nécessaires au financement des produits « vedette » qui deviendront à leur tour des produits «vache à lait ». Les « poids morts » doivent être supprimés et les « dilemmes » transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires.

1.6.4. Les cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprise concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle, par exemple celle due à la possibilité de nouveaux entrants ou l'apparition de nouveaux produits de substitution, et une concurrence au sein de la filière, avec les fournisseurs en amont et les clients en aval.

Porter va plus loin, il identifie une relation inverse entre l'intensité des forces concurrentielles, qui ne se limite donc pas à la seule rivalité concurrentielle entre les entreprises en place, et la rentabilité du secteur. Ainsi, même si une entreprise occupe une position dominante dans son secteur, sans être menacée par des entrants potentiels, l'existence de produits de substitution nombreux et peu coûteux limite sa liberté tarifaire et réduira sa rentabilité.

Le modèle des 5 forces de Porter s'agit d'une veille qui a pour but d'éviter de mettre l'avantage concurrentiel de l'entreprise en danger et d'assurer la profitabilité des produits à long terme, il représente l'environnement concurrentiel de la firme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend des forces suivantes :

1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur ;
2. La menace de nouveaux entrants ;
3. La menace de produits de substitution ;
4. Le pouvoir de négociation des clients ;

5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Souvent ce modèle est complété par une 6e force, les pouvoirs publics (Etat). C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter. Ainsi, ce modèle permet à l'entreprise d'acquérir ce qu'on appelle un facteur clés de succès (FCS), se définit comme étant l'ensemble des atouts de l'entreprise qu'elle prend en considération pour s'attaquer à un marché et qu'il faut identifier dans l'environnement cela pour disposer d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, nous pouvons expliquer le déploiement de la méthode des cinq forces de Porter comme suit :

1.6.4.1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :

Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, etc.

1.6.4.2. La menace de nouveaux entrants

Les entrants potentiels sont des entreprises susceptibles de pénétrer sur le marché. Ils constituent une menace pour les concurrents actuels, car ils risquent de bouleverser l'équilibre du marché. Les entrants potentiels peuvent être intéressés à pénétrer le marché pour pouvoir se diversifier

En effet, les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise.

Ces barrières à l'entrée peuvent être diverses :

A. Les économies d'échelle : les entreprises concurrentes déjà établies dans le secteur bénéficient d'un volume d'activité important ce qui leur permet d'avoir des coûts unitaires moins élevés que ceux des nouveaux entrants.

B. La différenciation des produits qui implique des lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour fidéliser les clients, créer sa propre image de marque.

C. Les besoins de capitaux : Il s'agit du capital qui est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie. Ces besoins de capitaux peuvent être consacrés à des dépenses qui sont non récupérables comme par exemple pour publicité de lancement ou encore pour la R&D.

D. L'accès aux canaux de distribution afin de vendre des produits aux consommateurs, celle-ci constituant une ressource protégée pour les acteurs présents, dans ce cas le nouvel entrant doit créer son propre réseau.

E. Les désavantages de coût indépendant de la taille qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, se traduit par des coûts plus bas.

Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

1.6.4.3. La menace de produits de substitution

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

1.6.4.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

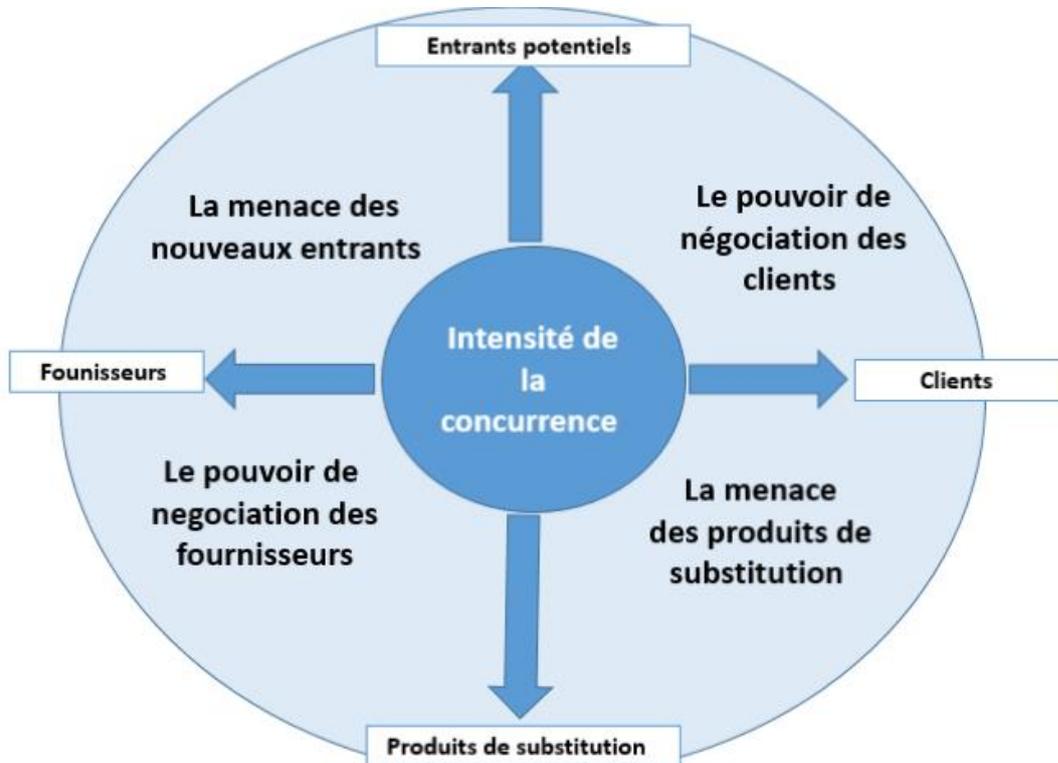
Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ... etc.

1.6.4.5. Le pouvoir de négociation des clients

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

La figure ci-dessous représente le modèle des cinq forces de M. Porter :

Figure 6: le model de cinq force de M Porter



Source avantage concurrentiel. M Porter 1999 p15

1.6.5. Les limites des 5 forces

Cet outil est essentiel pour pouvoir analyser l'environnement en stratégie. Cependant, nous pouvons opposer plusieurs critiques à ce modèle :

A. Son caractère statique et fermé. Ce modèle à des frontières claires et non évolutives. Il est donc pertinent pour analyser uniquement des secteurs stables.

B. Les forces sont " affrontés ", cette rhétorique se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités

C. Il est uniquement basé sur l'environnement, alors que les ressources et compétences constituent la base du succès

D. Il peut être complété, la réglementation et les pouvoirs publics sont absents, alors qu'ils possèdent un rôle important dans la rentabilité de l'industrie.

E. De plus même si cet outil a été conçu pour les grandes entreprises et les grandes PME (au moins 300 personnes), il pourrait être utilisé dans les TPE et les PME.

1.7. Les stratégies de la compétitivité

Selon Michael Porter seules trois stratégies types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit de :

1.7.1. Présentation des stratégies génériques

Les stratégies génériques (de domaine) de Porter sont les différentes stratégies qu'une entreprise peut déployer au regard de ses DAS afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

1.7.2. Les stratégies concurrentielles

Après avoir identifié les différents DAS, l'entreprise doit chercher à déterminer le meilleur positionnement stratégique pour chaque DAS. Les stratégies sont appelées stratégies concurrentielles (ou stratégies génériques).

Ces positions qui permettent de construire un avantage concurrentiel durable au niveau des DAS. Dans son analyse, M Porter considère qu'une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel soit via une capacité à produire à moindre coût, soit via une capacité à proposer une offre différenciée. Cet avantage concurrentiel doit se croiser avec la notion de champ concurrentiel, celui-ci peut être large ou étroit.

Ces deux notions permettent d'établir une matrice avec quatre cases. A chacune des cases est affectée une stratégie particulière.

Figure 7: Les trois stratégies de base

| | | Avantage concurrentiel | |
|---------------|---------------|--|---|
| | | COUTS MOINS ÉLEVÉS | DIFFÉRENCIATION |
| CHAMP | Cible large | 1- Domination par les coûts | 2- Différenciation |
| | | STUCK IN THE MIDDLE | |
| CONCURRENTIEL | Cible étroite | 3- Focalisation fondée sur des coûts réduits | 4- Focalisation fondée sur la différenciation |

Source : M Porter « avantage concurrentiel », 1999 p24

1.7.2.1. La domination globale par les coûts

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que la concurrence deviennent donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés.

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de la main d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges.³⁶

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts, l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein du DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

A. La stratégie de volume

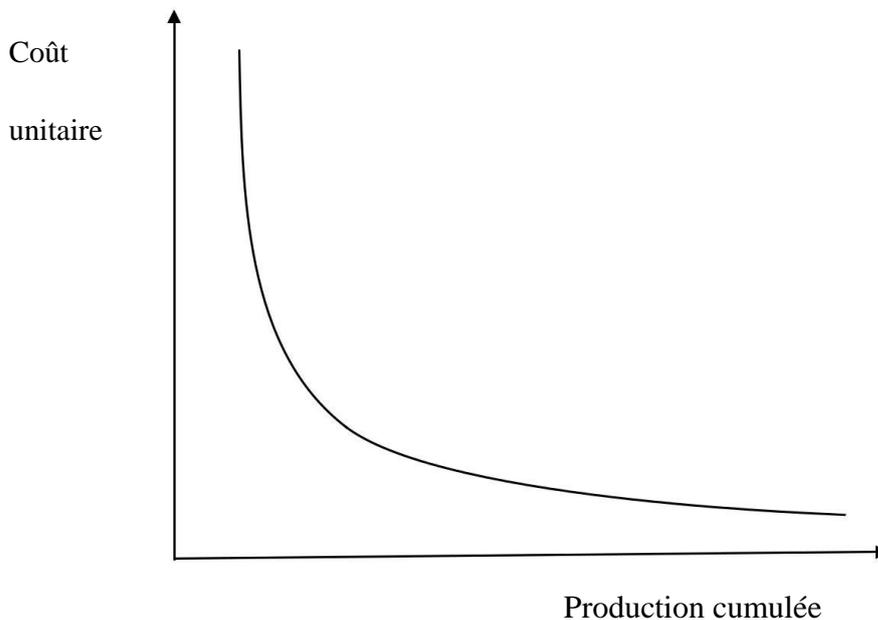
La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience ».

- La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante : « à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production de ce bien diminuent de 15 à 20 % »³⁷. Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

³⁶ J. BOUGLET, « La stratégie d'entreprise », Ed. Lextenso, 3ème édition, Paris, 2013, P.89

³⁷ J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, « Stratégie : les clés du succès concurrentiel », Ed. d'Organisation, Paris, 2004, P.9.

Schéma 2: L'effet d'expérience



Source : J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, « Stratégie : les clés du succès concurrentiel », Ed. d'Organisation, Paris, 2004 P.10

Trois mécanismes peuvent expliquer la relation décroissante entre le coût unitaire et la production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

- a. Le pouvoir de négociation : augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières, par exemple en achetant en plus grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs.
- b. Les économies d'échelle : elles proviennent principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être baissé.
- c. L'effet d'apprentissage : il signifie que plus l'entreprise produit et plus elle accumule des compétences lui permettant de réduire ses coûts. Ce faisant, elle augmente sa part de marché, acquiert encore plus d'expérience, ce qui lui permet d'abaisser encore plus ses coûts.

Il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume, citons :

- Une innovation technologique peut surgir et remettre en cause les avantages détenus en termes d'économies d'échelle et d'effet d'apprentissage ;

- Le marché peut devenir saturé ;

Il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries ;

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se concentrer et d'opter pour une stratégie d'impartition.

B. La stratégie d'impartition

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions

1.7.2.2. La différenciation

La différenciation consiste à créer quelque chose qui soit perçue comme unique en matière de qualité, d'image de marque, de design, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseaux de vente, etc. L'idéal est de se différencier sur plusieurs aspects ; cette stratégie ne permet pas à l'entreprise d'ignorer les coûts. En effet, elle résulte du désir d'établir une sorte d'équilibre dans le marché en ajustant la demande aux conditions de l'offre les plus favorables.

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents. Cette valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle des concurrents (stratégie de différenciation vers le haut), elle peut être inférieure (stratégie de différenciation vers le bas) mais le plus important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle³⁸.

A. La stratégie de différenciation vers le haut

Une stratégie de différenciation vers le haut nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure. La qualité perçue par les clients est donc, la variable la plus déterminante.

Cette stratégie correspond à :

³⁸ J. BOUGLET, Op.Cit, P.95

- Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.) ; - Une spécialisation (en termes de segments de marché éliminés par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).

B. La stratégie de différenciation vers le bas

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est faible. De manière cohérente, le prix aussi est faible. La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préférant acheter des produits à des bas prix, quelle qu'en soit la qualité, vont se tourner vers son offre.

Cette stratégie se distingue de la stratégie de coût, car ici la valeur perçue est nécessairement faible et sa réussite dépend de l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voire faible. Et la période de crise favorise ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir d'achat, et cherchent à épargner.

Les stratégies de différenciation vers le bas sont de deux ordres : une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres) ; une limitation des segments de marché visés.

Par la stratégie de différenciation, l'entreprise cherche donc à singulariser certaines dimensions fortement appréciées par les clients, choisit une ou plusieurs caractéristiques que éde nombreux clients du même secteur perçoivent comme importantes et se met dans la position de seule à pouvoir satisfaire ces besoins. Et pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies, à savoir :³⁹

- La différenciation doit apporter un élément d'unicité qui doit être important aux yeux du segment d'acheteurs visé et qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas. Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur. Cette valeur peut représenter soit une augmentation de sa performance d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation ;

- La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un supplément de prix pour en bénéficier ;

- Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être supérieur au supplément de coût supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation ;

³⁹ J.-J. LAMBIN et C. De MOERLOOSE, « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché », 7ème édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008, P.266

- L'élément de différenciation doit être défendable par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents. Pour cela, les innovations doivent être brevetées, cachées par un secret ou protégées par un savoir-faire unique. Les marques doivent être déposées et les dessins et modèles doivent être protégés ;

- Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des signaux pour le faire connaître.

1.7.2.3. La concentration

Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ;
- Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents ;

Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole) ;

- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se révèle être trop réduite pour être rentable ;
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes du segment, décident de s'y attaquer ;
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ;
- Un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)⁴⁰

1.7.3. Limites de ces stratégies

Pour Porter une entreprise doit faire le choix d'une stratégie sur son marché pour s'imposer. Le fait de ne pas choisir de stratégie entraîne l'entreprise dans 'l'enlisement de la voie médiane' "Stuck in the middle".

Elle serait coincée entre le volume et la différenciation. Pour lui, elle doit clairement opter entre une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les coûts et ne pas tenter de mener ces deux stratégies en même temps car elles sont antinomiques et conduiraient à l'échec.

Section 2 : la diversification stratégique comme source de compétitivité par l'innovation

Le progrès technologique est l'une des grandes forces motrices de la concurrence. Il joue un rôle essentiel dans les changements structurels des secteurs et dans la création de nouveaux secteurs. C'est aussi un grand niveleur, sapant l'avantage concurrentiel de firmes bien installées et propulsant d'autres firmes sur le devant de la scène. Beaucoup de grandes firmes actuelles doivent leur origine à un progrès technologique qu'elles ont su exploiter. De tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants.

2.1 La technologie et l'avantage concurrentiel

La technologie est un facteur peu ou mal pris en compte dans les principaux modèles d'analyses stratégiques.

Les stratèges ont presque toujours supposé qu'elle est une variable exogène à l'entreprise, une donnée de l'environnement externe sur laquelle l'entreprise n'a aucune emprise.

Cependant nous allons montrer le rôle déterminant de la technologie dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel en montrant son impact sur la chaîne de valeur d'une entreprise.

⁴⁰ J. BOUGLET, Op.cit., P.113-115.

2.1.1. L'avantage concurrentiel, enjeu de la stratégie :

La préoccupation majeure de toute entreprise est la compétitivité. Et pour être compétitive, toute stratégie d'entreprise doit être fondée sur la maîtrise d'un certain nombre d'avantage par rapport aux concurrents.

Cependant, la solidité de la position concurrentielle repose sur la pérennité de l'avantage créé ou acquis par l'entreprise. Une position concurrentielle ne sera parfaitement solide que si l'avantage sur lequel elle repose est durable et défendable. Or la défectibilité de l'avantage concurrentiel est liée à un certain nombre d'attribut. Il faut que les ressources sur lesquelles l'avantage est construit soient rares, accessibles à un nombre restreint de compétiteurs, cette rareté peut provenir de circonstances historiques impossibles à reproduire, c'est le cas de la distribution, ou l'emplacement des magasins qui constitue souvent un actif décisif.

Il faut par ailleurs que ces ressources soit difficile à imiter. Cette inimitabilité trouve sa source dans la difficulté à comprendre la liaison entre la caractéristique observable et l'avantage concurrentiel.

Mais pour que l'avantage concurrentiel soit durable, il faut que cette ambiguïté soit un mystère pour l'ensemble des concurrents. Généralement, cette ambiguïté repose sur des mécanismes organisationnels très complexes difficiles à analyser car confidentiels et encore plus difficiles à copier.

Il faut enfin que ces ressources soient non substituables, c'est-à-dire que l'on ne puisse pas obtenir le même niveau de performance en utilisant d'autres ressources ou pour une mutation de contexte (technologique)

En résumé, on peut dire que si une entreprise à la même stratégie que ses concurrents, c'est comme si elle n'en a pas du tout; et si sa stratégie est différente de celle des autres mais facile à copier, alors c'est une stratégie faible, mais si au contraire, elle est remarquablement distincte de celles des autres et difficile à imiter, alors c'est une stratégie forte et variable sur la durée.

2.1.2. la maîtrise des facteurs clés de succès

La notion du facteur clé du succès(F.C.S) est liée à la notion de segmentation stratégique. On peut définir les facteurs clés de succès comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas maniables et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et de cycle de vie des industries.

De plus, les facteurs clés de succès sont surtout spécifiques, à un secteur donné et peuvent difficilement être généralisables à l'ensemble des industries. Par exemple le cas du

secteur du bâtiment et de l'industrie de luxe: si dans le secteur du bâtiment, la maîtrise des coûts, le contrôle de sous-traitante et le respect des délais constituent des facteurs clés de succès, il va tout autrement pour l'industrie de luxe qui privilégiera la notoriété, l'image, le réseau de distribution, la qualité de produits et la relation avec les clients.

L'histoire de la gestion des entreprises démontre que d'importants facteurs propulsent les entreprises au-devant de la scène concurrentielle

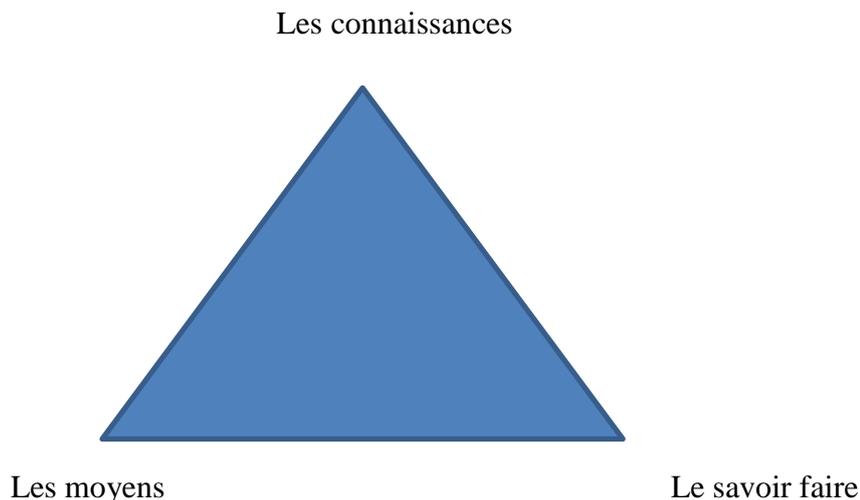
En effet, ces facteurs désignés comme(FCS) ou facteurs critiques ne sont rien d'autres que les compétences, les ressources (humaines, financières, technique...) qu'une entreprise doit déterminer nécessairement pour réussir dans un secteur donné.

2.1.3. Technologie et la concurrence

Une technologie constitue une importante variable stratégique, elle balise le cycle de vie des industries qui, lui-même conditionne les choix stratégiques des entreprises et aussi modifie les conditions de la concurrence entre firmes, elle représente un patrimoine qu'il faut maintenir, gérer et développer pour bénéficier d'avantages concurrentiels.

La technologie ne peut être réduite a une seule de ces composant et cela peut être représenté selon le schéma suivant⁴¹

Schéma 3: les concertes technologique



Source : MARTINET, (Bruno) & RIBAUT, (Jean-Michel) : la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1989, p.25

⁴¹ MARTINET, (Bruno) & RIBAUT, (Jean-Michel) : la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1989, p.24

2.1.3.1. L'impact stratégique de la technologie

L'impact stratégique de la technologie sur la concurrence se mesure à trois(3) niveaux⁴²

A. L'impact de la technologie sur l'activité :

La technologie influe pour une large mesure sur le taux de croissance d'une activité, sur son stade de maturité et même sur son potentiel de développement.

En effet, certaines technologies sont susceptibles de relancer la croissance d'une activité en lui donnant une nouvelle jeunesse. Alors que d'autres peuvent ralentir sa croissance. Outre son impact sur le taux de croissance de l'activité, la technologie peut influencer sur le degré de segmentation stratégique globale des activités.

B. L'impact de la technologie sur les positions concurrentielles

L'innovation technologique est l'une des causes essentielles de l'effet d'expérience et l'un des moteurs de réduction des coûts.

C. L'impact de technologie sur la structure de la concurrence

la technologie peut provoquer la disparition de certains concurrents existants et faciliter l'entrée de nouveaux autres.

Les nouvelles technologies prennent une importance accrue dans une activité car les entreprises qui les maîtrisent le moins bien et qui n'ont pas les moyens ou la volonté de les acquérir vont être tentées d'abandonner le secteur.

2.1.3.2. la typologie concurrentielle des technologies

Parmi les grilles de classification des technologies en fonction de leurs impacts concurrentiels, on a retenu celle développée par le cabinet A.D.L qui propose une répartition à trois catégories de technologie⁴³

A. Les technologies de base:

Sont celles qui sont nécessaires à toute tentative de mise en œuvre d'une activité donnée et dont la maîtrise est indispensable pour l'exercice de métier, et aussi peut être présente de se maintenir dans le domaine d'activité considéré.

B. Les technologies clés:

Sont celles dont l'impact concurrentiel est très important et dans un espace concurrentiel. La compétitivité d'une firme définie par le degré de maîtrise de ces

⁴²M Porter op cit . P205

⁴³ Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa Contributions de Bernard Garrette « Technologie Et Strategie D'Entreprise » Mc Graw-Hill 1987

technologies, et donc leur maîtrise reflète l'une des compétences d'une firme, et elles sont indispensables pour la réussite dans l'activité.

C. Les technologies émergentes:

Sont des technologies encore au stade d'expérimentation et n'interviennent que de façon marginale dans la mise en œuvre d'une activité et elles sont susceptibles de se transformer à terme en technologies clés.

Ces technologies comportent aussi des risques très importants parce que leurs résultats, en termes d'effet sur les coûts, sur les performances sont encore mal connus.

2.1.4. Technologie et chaîne de valeur

L'instrument fondamental pour comprendre le rôle de la technologie dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel est la chaîne de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise montre que la technologie incorporée dans toute ces activités créatrices de valeur; l'approvisionnement jusqu'aux services après ventes.

Seulement, les différentes technologies utilisées dans les différentes activités de la chaîne de valeur n'ont pas toutes le même degré de scientificité ainsi que les mêmes implications stratégiques mais seulement; l'interdépendance des activités au sein de la chaîne de valeur rendra les technologies aussi complémentaires

On peut dire que la technologie influe sur l'avantage concurrentiel quand elle joue un rôle important dans les coûts ou la différenciation des produits d'une entreprise. Comme la technologie dans toutes les activités créatrices de valeur d'une entreprise et joue un rôle dans l'exploitation des liaisons entre les activités, ses effets sur les coûts et/ou la différenciation de ses produits sont en évidence.

De cette manière, l'évolution technologique constitue une menace pour certaines entreprises qui n'ont pas pu la maîtriser. Qu'elle représente une opportunité pour celles qui au contraire ont su la créer, conservé pour renforcer leur position concurrentielle.

2.2 Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, les entreprises sont appelées à trouver des moyens pour faire face à la férocité de la concurrence. L'innovation est généralement pointée comme l'une des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises. Mais, la question qui se pose est de savoir : comment l'innovation influence la compétitive ?

Dans cette section, nous allons traiter l'innovation comme un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises et une variable clé de l'avantage concurrentiel, en essayant d'apporter des éléments de réponse à la question posée ci-dessus.

2.2.1. L'innovation améliore la compétitivité

La compétitivité ne se résume pas au coût du travail mais dépend aussi de la capacité d'innovation. Cette dernière correspond à l'application de nouvelles connaissances dans le domaine de la production. Il s'agit soit de proposer de nouveaux produits, soit de mettre en œuvre de nouvelles techniques de production et de commercialisation, soit d'introduire de nouvelles formes d'organisation du travail.

L'innovation favorise la compétitivité de plusieurs façons :

2.2.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :

La compétitivité-prix est la capacité d'une entreprise à produire des biens ou des services à des prix inférieurs à ceux de la concurrence, tout en maintenant la qualité. L'innovation favorise cette compétitivité de la manière suivante :

- La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de nouvelles machines, permet aux entreprises d'accroître leur productivité et de réaliser des produits à un faible coût ce qui permettra leurs ventes à un prix inférieur. D'où une meilleure compétitivité-prix.

- L'innovation dans l'organisation peut également avoir un effet sur l'augmentation de la productivité. Cette dernière favorise la compétitivité-prix. Ainsi, grâce à la division verticale et horizontale du travail élaborée par le taylorisme qui a quadruplé le nombre d'ouvriers, la production des entreprises s'est quadruplée.

Et le convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail, élaboré par le fordisme, a permis d'augmenter la productivité et de faire ainsi baisser les prix.

2.2.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix est la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou services indépendamment de leur prix. C'est-à-dire elle porte sur la nature du produit, son image de marque, son mode de commercialisation...

L'innovation peut être un moyen pour favoriser ce type de compétitivité :

- Les entreprises se trouvant dans des situations de quasi-monopole, grâce à leur innovation, qu'elle soit une innovation radicale ou incrémentale ont l'avantage de fixer des prix sans contraintes. Ce qui conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors-prix.

Ainsi, de nombreuses entreprises fondent leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but d'améliorer leurs compétitivités structurelles.

- Pour gagner en compétitivité structurelle, les entreprises sont appelées à améliorer la qualité de leurs produits, soit par une innovation de procédé en mettant en place des techniques de production nouvelles ou améliorées ; ou par l'innovation organisationnelle, en attribuant pour chaque salarié des responsabilités dans l'organisation de la production.

2.2.2. Les stratégies de base de Porter et l'innovation

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises et constitue un élément essentiel de leurs stratégies. Les relations qui existent entre les stratégies génériques de PORTER et l'innovation sont :

2.2.2.1. La domination par les coûts et l'innovation

Cette stratégie a comme objectif d'atteindre des coûts inférieurs à ceux de la concurrence. Par cette stratégie, l'entreprise propose une offre volumineuse, bénéficiant ainsi des économies d'échelle, et vise l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur des coûts bas en s'adressant à une cible large.

Ces coûts faibles sont généralement obtenus par l'introduction d'une innovation de procédés, c'est-à-dire l'entreprise propose une offre avec un procédé innovant, moins coûteux et plus performant.

Cette stratégie est remise en cause en cas de :

- Changement de la technologie ;
- Évolution des attentes du marché ;
- Apparition des nouveaux segments ;
- Apparition des produits de substitution ;
- Apparition d'un concurrent plus performant.

2.2.2.2. La stratégie de différenciation et l'innovation

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que les prix, pour rendre un produit ou un service difficilement comparable à ceux des concurrents, et l'innovation demeure un moyen pour y arriver.

La mise en place d'une stratégie de différenciation requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment entre le service de la recherche et développement et le service marketing. L'entreprise doit être créative pour s'adapter à l'évolution de la demande et pour devancer ses concurrents.

En outre, pour se singulariser sur un produit, l'entreprise doit adopter une innovation produit, et elle introduit une innovation de procédé si elle veut se différencier dans les procédés de production utilisés, les méthodes de fourniture ou de livraison des produits...

L'innovation de produit est le moyen essentiel de la stratégie de différenciation, car en proposant un produit original ou ayant des caractéristiques nouvelles, ceci confère à l'entreprise une situation de monopole, donc un profit supplémentaire. Mais ce monopole n'est que provisoire car il peut être perturbé par l'entrée de nouveaux concurrents plus performants (offrant des produits plus différenciés).

L'innovation de procédé consiste en l'utilisation de nouvelles techniques de production qui permettent à l'entreprise d'augmenter sa productivité.

Ces innovations permettront à l'entreprise de fournir un produit unique aux yeux des clients, mais à condition d'avoir des parts de marché suffisantes par rapport aux concurrents, pour que cette stratégie soit défendable à long terme.

La stratégie de différenciation permet de :

- Se protéger de la concurrence ;
- Rendre difficile l'entrée de nouveaux concurrents ;
- Éloigner la menace des produits de substitution ;
- Échapper à une guerre sur les prix.

2.2.2.3. La stratégie de concentration et l'innovation

L'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment, en proposant un avantage unique à ce groupe de clients.

Cette stratégie se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important.

Pour F.LEROY et O.TORRES,⁴⁴ cette stratégie consiste essentiellement à réduire l'étendue de la cible stratégique, visant un segment précis et il n'est pas nécessaire d'innover.

Mais pour E. Le Nagard-Assayag et D. Manceau, l'innovation peut être pratiquée même dans cette optique, car la stratégie de concentration a deux variantes : la concentration fondée sur la différenciation et la concentration fondée sur les coûts. Et dans ces deux variantes, l'innovation a un rôle à jouer.

⁴⁴ F. LEROY et O. TORRES, « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », Revue Innovations, 2001/1, n° 13, P. 43-60. In : www.cairn.info/ consulté le : 17/12/2018

Les différents éléments qui composent les trois stratégies concurrentielles de Porter sont qualifiés de dimensions concurrentielles. Ces dernières sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base

| Stratégie concurrentielle | Dimensions concurrentielles associées |
|-----------------------------------|---|
| Concentration | <ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation sur un segment ; - Spécialisation du produit ; - Taux de marge unitaire. |
| Différentiation Du produit | <ul style="list-style-type: none"> - Originalité du produit ; - Qualité du produit ; - Innovation produit ; - Technologie produit ; - Service client ; |
| Domination par les Coûts | <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des coûts - Innovation en procédés de fabrication ; - Investissements en équipements nouveaux - Minimisation des coûts directs ; - Economie d'échelle - -Utilisation maximale des capacités de production |

Source : F. LEROY et O. TORRES, Op.cit. P.47

L'innovation est alors un élément parmi d'autres de la stratégie concurrentielle d'une entreprise. Précisément, l'innovation produit est incluse dans les différentes dimensions de la stratégie de différenciation, et l'innovation en termes de procédé de production est incluse dans celles de la stratégie de domination par les coûts.

2.2.3. L'avantage concurrentiel et l'innovation

L'avantage concurrentiel est un avantage qui permet à une entreprise de proposer une offre spécifique, de performance supérieure à celle des concurrents, qui résulte généralement de

ressources, de processus ou d'aptitudes particulières (notoriété d'une marque, positionnement, savoir-faire, brevet, compétence-clé...). Cet avantage doit être unique, difficilement imitable, supérieur aux atouts de la concurrence, défendable face aux menaces des concurrents, adaptable à différentes situations.

L'entreprise doit par conséquent chercher à définir en permanence ce qui fonde sa spécificité au sein de son environnement et analyser ses sources d'avantages concurrentiels et la manière dont ils peuvent être défendus ou maintenus.

L'innovation est l'un des moyens qui contribue à la création d'un avantage concurrentiel, mais ce n'est pas elle-même qui est la source de ce dernier, c'est la manière dont elle est exploitée qui offre cet avantage, car la technologie peut être facilement acquise par les concurrents.

L'innovation peut donner un avantage concurrentiel à l'entreprise, car elle lui permet de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence et elle lui accorde un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté.

Les innovations peuvent aussi donner un avantage en termes de coûts, en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

On distingue trois types d'avantages concurrentiels :

A. Liés au produit : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel s'il est :

- Porteur d'une innovation de produit radicale ;
- Jouissant d'une notoriété exceptionnelle ;
- Correspondant parfaitement aux attentes des consommateurs.

B. Liés au marché : une entreprise peut avoir un avantage concurrentiel grâce au marché sur lequel est implantée. Elle peut également se distinguer sur des niches ou des segments de marchés, délaissés par la plupart des autres entreprises qui ne les trouvent pas suffisamment rentables.

C. Liés à la technologie : certaines entreprises tirent leur position dominante par l'avance technologique qu'elles ont su acquérir.

L'influence de l'innovation sur les cinq forces concurrentielles de PORTER peut être montrée dans ce qui suit :

a. La menace des nouveaux entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants potentiels est déterminée par la taille des barrières à l'entrée. Ces dernières constituent les obstacles et les contraintes que doit surmonter une entreprise désirant entrer sur un nouveau marché. Il s'agit donc, d'entraver ou de retarder l'arrivée de nouveaux concurrents pour limiter l'intensité concurrentielle.

Ces barrières à l'entrée en terme d'innovation se résument dans :

- Une entreprise innovante peut maintenir son avance par des améliorations régulières et peut protéger ses innovations par des brevets et empêcher ainsi ses concurrents de les imiter ;
- Une autre barrière à l'entrée réside dans l'appropriation d'actifs rares ⁴⁵: il s'agit de limiter la possibilité de départ des compétences humaines maîtrisant l'innovation, vers des entreprises concurrentes.

b. La rivalité entre les concurrents existants

C'est l'ensemble des actions, réactions et luttes engagées par les différents concurrents, pour accroître ou maintenir leurs positions.

Cette rivalité peut prendre différentes formes : guerre des prix, différenciation, rachat des concurrents... et elle peut être diminuée lorsqu'on propose des offres que les concurrents n'arrivent pas à maîtriser ou en réduisant l'importance des offres concurrentes avec des innovations radicalement nouvelles.

L'effet de l'innovation sur l'intensité concurrentielle revêt différentes formes à savoir :

- L'innovation peut modifier les barrières à l'entrée ou à la sortie, ce qui fait varier le nombre d'entreprises présentes sur un marché. L'introduction d'une nouvelle technologie pousse certaines entreprises à entrer sur le marché et d'autres à sortir ;
- L'introduction d'une innovation radicale dans une activité donnée, la rend très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises désireuses d'y investir.

c. Les produits de substitution

Un produit de substitution est un produit ayant des caractéristiques techniques ou physiques différentes de celles du produit de référence, mais qui peut répondre aux mêmes besoins ou remplir la même fonction. De tels produits peuvent être proposés grâce à l'innovation.

⁴⁵ J-F. SOUTENAIN et P. FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006, P. 345

La menace de substitution est donc liée directement à l'innovation, car cette dernière permet aux entreprises de proposer des offres inédites en remplaçant certains produits par d'autres ayant des caractéristiques équivalentes ou supérieures.

d. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients

L'innovation peut aussi agir sur les fournisseurs et les clients et cela revêt différentes formes :

L'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributeurs, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des codes barre leur permet des gains de temps énormes ;

- Les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre en cause la structure de production et celle des fournisseurs. Et dans le cas de nouveaux débouchés, on peut voir apparaître des nouveaux fournisseurs ;

e. Les pouvoirs publics

Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics se résume dans la réglementation sur la protection de l'innovation, dans l'attribution de licences, dans la commande des projets de recherche publics, des aides pour financer les activités de R&D...

Un avantage concurrentiel est temporaire et disparaît généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin ;
- La technologie devient vieillissante.

L'entreprise est donc dans l'obligation d'être attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

Une entreprise peut sauvegarder son avantage concurrentiel grâce à la maîtrise des coûts, la qualité et l'innovation :

➤ **La sauvegarde grâce à la maîtrise des coûts** : une entreprise qui arrive à maîtriser ses coûts, peut-être plus compétitive par rapport à ses concurrents en ayant la possibilité de mener une politique offensive de baisse des prix de vente de ses produits. Ceci lui permettra d'être dominante par des coûts faibles et avoir ainsi un avantage concurrentiel.

➤ **La sauvegarde grâce à la qualité** : un produit de qualité augmente la fidélité des clients et apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les entreprises ont développé le concept de « qualité totale » d'un produit, il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel partage de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait.

Cette qualité tend vers la réalisation des « cinq zéros » :

- Zéro panne, en se dotant d'un processus de fabrication plus fiable ;
- Zéro délai, en supprimant les attentes ;
- Zéro défaut, en essayant de bien faire la première fois (réduire les défauts, les retours, les rebuts...) ;
- Zéro stock, en livrant en juste à temps ;
- Zéro papier, en simplifiant les procédures administratives.

➤ **La sauvegarde grâce à l'innovation** : l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage-coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou en diminuant ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

L'innovation a pour finalité de permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant différentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres différentes de celles de la concurrence et à coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix.

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leur qualité

Conclusion

L'innovation a pour finalité de permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant différentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres différentes de celles de la concurrence et à coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix.

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leur qualité.

En fin, nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations avec ses différentes formes, car elles permettent d'accroître leur compétitivité, soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'innovation est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Chapitre 3

**La diversification par
innovation au sein de
l'ENIEM**

Chapitre 3 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM

Introduction

Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché a entraîné plusieurs mutations que ce soit au niveau macro ou micro environnement de l'entreprise. Ces mutations ont fait apparaître de nouvelles contraintes à l'entreprise car, pour être performante dans un environnement turbulent et incertain, l'adoption de nouvelles techniques de gestion et de production est devenue une nécessité dans tous les domaines y compris dans le domaine de l'électroménager où les besoins des consommateurs évoluent rapidement, donc les entreprises devraient répondre aux exigences de sa clientèle et faire face à ce nouveau contexte.

De ce fait, la diversification stratégique est l'une des pratiques que l'ENIEM doit adopter pour faire face à ce nouveau contexte en fin de répondre aux attentes et aux exigences croissantes de ses clients où les besoins de ses derniers évoluent très rapidement.

Depuis les années 90, l'ENIEM fait face à la rude concurrence des entreprises de montage d'appareils électroménager et d'importation. Par conséquent, l'adaptation des produits à l'évolution du marché à travers l'acquisition de la nouvelle technologie, représente la principale source de compétitivité d'une. Ce dernier chapitre sera donc subdivisé en deux grandes sections :

- La première portera sur la présentation de l'ENIEM
- La deuxième sur la diversification par innovation au sein de l'ENIEM

Section 01 : Présentation général de l'entreprise ENIEM

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

En 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale. ENIEM est la première entreprise en Algérie à être certifiée : « ISO 9001/2008 QUALITÉ et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT ».

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

1.1. La création de l'entreprise

La création de l'entreprise ENIEM s'est faite par étapes successives, à savoir

a. De 1970 à 1973, le premier plan quadriennal a favorisé un contrat « produit en main» entre l'État algérien et un groupe d'entreprise Allemandes, ce qui a permis : la naissance de la Société Nationale de fabrication et de Montage Électrique et Électronique (SONELEC);

b. En 1977, la date est marquée par la production de réfrigérateur« petit modèle » par l'entreprise SONELEC. Dans la même période, l'entreprise a réalisé plusieurs projets de développement, soit par l'extension de son activité à d'autres produits soit par l'acquisition de nouveaux équipements;

c. En 1983, l'entreprise SONELEC a été touchée par le processus de réformes économiques engagées par les pouvoirs publics, entre autres, l'autonomie des entreprises publique économiques.

Par conséquent, la naissance de l'entreprise ENIEM remonte au 2 janvier 1983 par le décret N°83-19-1983 suite à la restructuration de la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Électrique et Électronique(SONELEC).

Juridiquement, L'ENIEM a été transformée en société par actions et fût dotée de tous les organes de gestion et de contrôle (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de direction). Aujourd'hui, sa production s'étend à tous les modèles de réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs. Les lampes électriques sont fabriquées par la filiale Filamp » de MOHAMMADIA et les produits sanitaires par la filiale EIMS de KHEMIS MILIANA.

1.2. La localisation de l'entreprise ENIEM

La superficie occupée par l'entreprise ENIEM représente 54 ha ou elle occupe les sites suivants:

- Le Boulevard Stiti Ali dans le chef-lieu de Tizi-Ouzou où se trouve direction générale.

- La zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi distante de 7 km du chef-lieu de wilaya où se trouvent:

Le Complexe d'Appareil Ménagier(CAM) avec ses trois unités fabrication (froid, cuisson et climatisation);

- a. L'Unité Commerciale(UC);
- b. L'Unité de Prestations Techniques(UPT)

- La zone industrielle de Mohammadia située dans la wilaya de mascara o trouve la filiale FILAMP;

- La zone industrielle de Miliana située dans la wilaya d'Ain-Defla o trouve la filiale sanitaire EIMS.

1.3. La mission principale de l'ENIEM

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après vente. L'ENIEM est organisée selon le schéma hiérarchico-fonctionnelle « staff and line » autour de ses activités principales à savoir :

- Le froid ;
- La cuisson ;
- La climatisation ;
- Le lavage ;
- Et chauffage.

Elles sont mêmes structurées en centre de profits. Ses effectifs arrêtés au 30/09/2017 sont de 1718 travailleurs, filiales non comprises. Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2013 est de 5798 MDA. L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux (02) filiales dont le capital est à 100% ENIEM.

Filiale LAMPES désignée par abréviation « FILAMP », elle est implantée dans la zone industrielle de Mohammedia dans la wilaya de mascara, son capital social est de 986.000.000 DA, elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestique ainsi que les lampes de réfrigérateur

Filiale SANITAIRE désignée par abréviation « EIMS » (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) sise à Miliana dans la wilaya d'AIN DEFLA. Son capital social est de

485.000.000 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Eviers de cuisines, et receveurs de douches).

1.4. Le Développement de l'ENIEM

L'ENIEM, à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

1.4.1. Garantie et services après-ventes

La garantie et le service après vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés implanté à travers le territoire national. Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur.

1.4.2. La sous-traitance

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

1.4.3. La position sur le marché

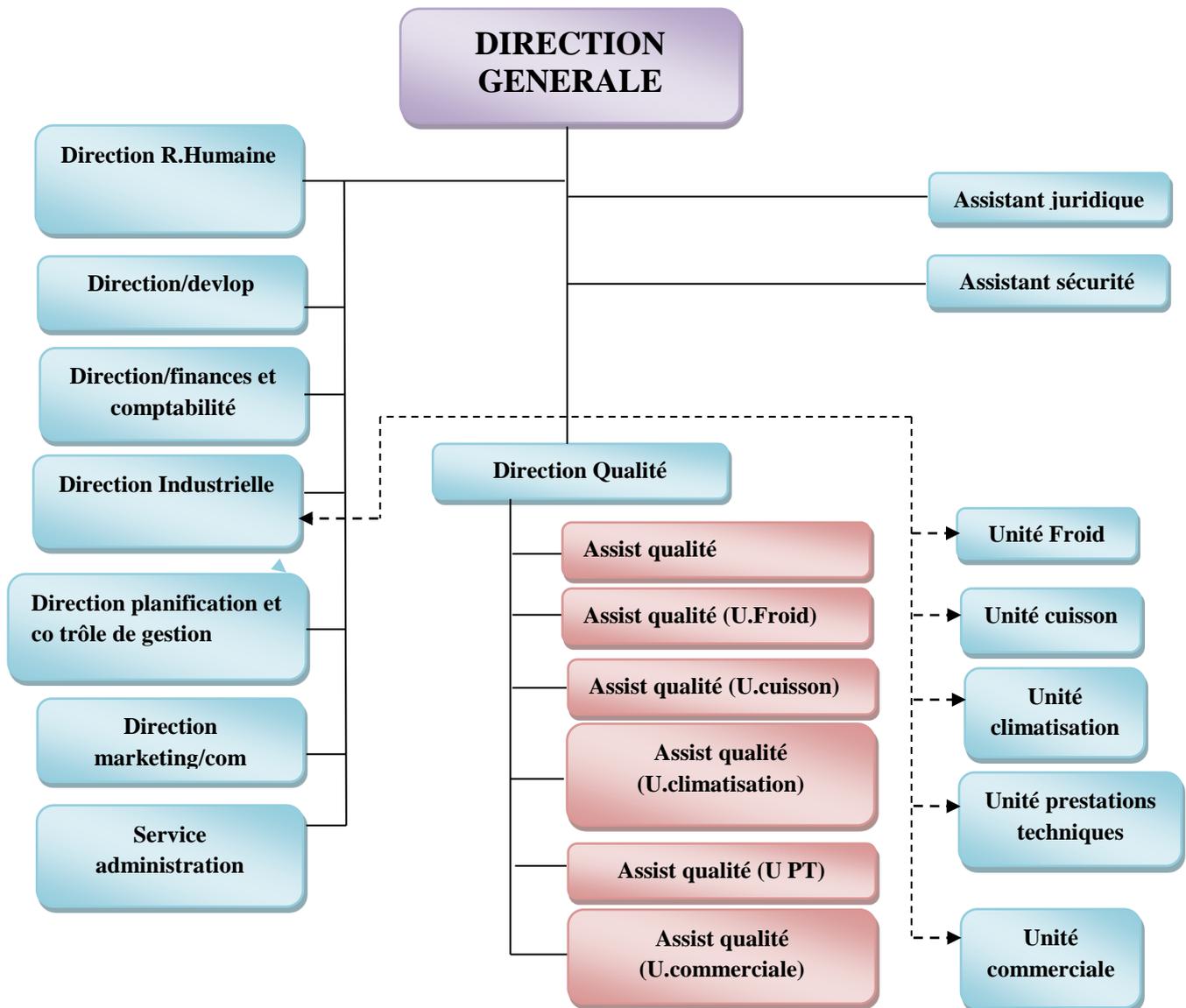
Grâce à une expérience de 40 ans et à ses moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois LEADER et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché National. Par ses activités et les caractéristiques de sa clientèle, l'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie Nationale. Cette place est confortée grâce à la qualité de ses produits, de son réseau de vente et service après vente implantés à travers tout le territoire national, de la compétitivité des prix de ses produits et de la garantie effective de ses produits (24 mois)

1.5. L'organisation de l'entreprise ENIEM

La structure organisationnelle de l'entreprise ENIEM est de nature hiérarchico-fonctionnelle qui se caractérise par: L'autonomie et la décentralisation des différentes unités (unités et filiales de production) qui composent la structure de l'entreprise;

L'organisation de l'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme

Schéma 4: La structure de l'ENIEM



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.1. Direction Générale

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

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

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

1.5.2. Direction de la planification et contrôle de gestion

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

1.5.3. Direction qualité

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

1.5.4. Direction des ressources humaines

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

1.5.5. Direction des finances et comptabilités

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

1.5.6. Direction de développement et partenariat:

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

1.5.7. Direction marketing

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

1.5.8. Direction industrielle

Elle regroupe cinq unités de production: L'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation.

1.5.8.1. L'unité froid;

Cette usine implantée à l'est de Tizi-Ouzou. Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs ».

a. Missions

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

b. Activités

- transformation de la tôle ;
- traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- injection plastique et polystyrène ;
- fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur) ;
- isolation ;
- thermoformage ;
- assemblage.

1.5.8.2. L'unité cuisson

Implantée sur le même site que l'unité froid, L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée

a. Missions

La mission globale de l'unité est de produire et développer des différents modèles de cuisinières.

b. Activités

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Émaillage zingage, chromage) ;
- Assemblage de cuisinières.

1.5.8.3. Unité climatisation

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs

a. Missions

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

b. Activités

- Transformation de la tôle ;
- traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent, en leurs seins respectifs, les activités suivantes :

- études/méthodes de fabrication ;
- achats ;
- contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- stockage (magasin, atelier) ;
- maintenance ;
- sécurité industrielle.

1.5.8.4. Unité prestation techniques

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale. Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de quatre cent cinquante-neuf (459) travailleurs. elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- de l'entretien des équipements ;
- des engins roulants ; □ de l'entretien des bâtiments ;
- de fonction informatique au sein du complexe appareil ménager.

a. Missions

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs (bâtiments, voiries, éclairages...etc.), ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes.

Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechanges pour la production, conception et la fabrication d'outillage (moules, outilsetc.), assure toutes les activités informatiques des unités.

b. Activités

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- étalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- production d'énergies et des fluides ;
- entretien des bâtiments ;
- fabrication de palettes (menuiserie) ;

- neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- transport marchandises ;
- surveillance du site.

1.5.8.5. Unité commerciale

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi le service après vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

a. Missions

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

b. Activités

- Marketing ;
- la vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés) ;
- service après vente ;
- gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM ;
- la distribution et l'exportation des produits de l'ENIEM.

1.6. Présentation de l'unité commerciale

L'unité commerciale de l'entreprise ENIEM assure la distribution des produits fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exploration). Elle assure aussi le service après-vente par ses propres moyens grâce au réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers le territoire national.

1.6.1. Définition de l'unité commerciale

C'est une unité qu'est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi wilaya de tizi OUZOU. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

1.6.1.1. Ses missions

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

- Sa mission est la commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production ;
- Et la prise en charge de la garantie et le SAV des produits vendus.

1.6.1.2. Ses activités

- Marketing (études de marché et plan marketing) ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents distributeurs) ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- Et la distribution et l'exportation des produits ENIEM.

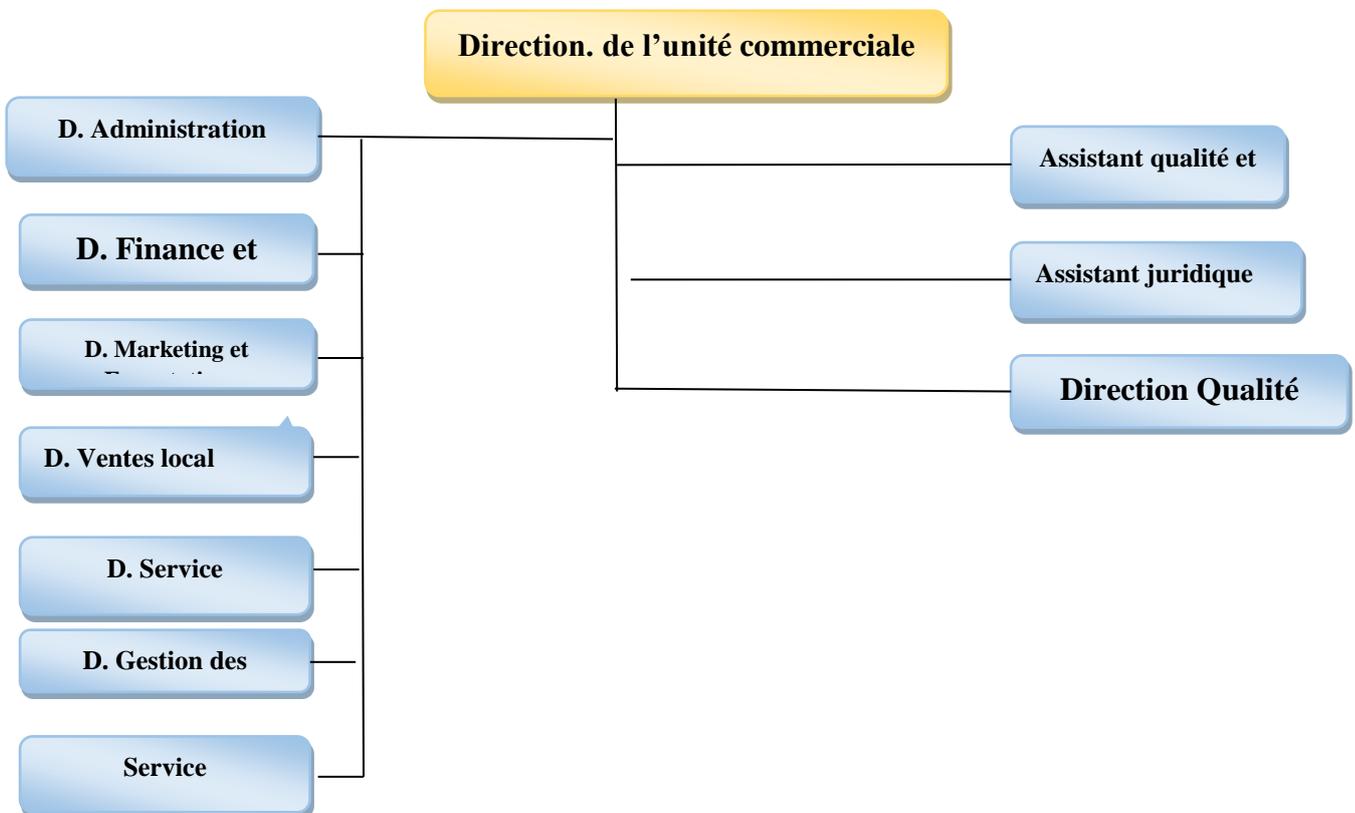
1.6.1.3 Objectifs

- Déterminer les besoins de marché à moyen et à long terme ;
- Augmenter la satisfaction client ;
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution ;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM ;
- Réaliser des spots publicitaire par différents supports ;
- Et augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaire

1.6.2. L'organisation de l'unité commerciale

L'organisation de l'entreprise ENIEM peut se résumer dans le Schéma suivant :

Schéma 5 : L'organigramme de l'unité commerciale.



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.6.2.1. Le Département marketing et exportation

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

1.6.2.2. Le département vente

S'occupe dans Commercialisation des produits à travers les différents points de vente et différents canaux.

1.6.2.3. Le Département gestion des stocks

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

1.6.2.4. D. administration générale et ressources humaines

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

1.6.2.5. Le Département Finance et comptabilité

Ses missions principales sont :

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

1.6.2.6. Le Département Service Après Vente

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

1.6.2.7. Assistant qualité et environnement :

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

1.6.2.8. Assistant juridique

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

1.6.2.9. Contrôleur de gestion

Chargé du suivi et du contrôle de l'activité commercial (journalière, hebdomadaire

1.6.3. Présentation du département marketing

Avant 2003, il existait une cellule de communication qui était rattachée directement au premier responsable de l'entreprise. Son rôle était principalement axé sur la communication industrielle et les relations publiques. En 2003, un département marketing a été créé dont le rôle principal est la communication commerciale

1.6.3.1. Définition du département marketing

L'ENIEM a créé un département marketing afin de mieux connaître son marché et de se rapprocher du consommateur.

1.6.3.2. Missions du département marketing

Ce département est chargé de mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise : -
Élaborer le budget marketing ;

- Mettre en œuvre le plan de communication ;
- Mettre en œuvre et développer le réseau de communication ;
- Suivre les tendances du marché ;
- Et étudier les possibilités de diversification de produit.

1.6.3.3. L'organigramme du département marketing

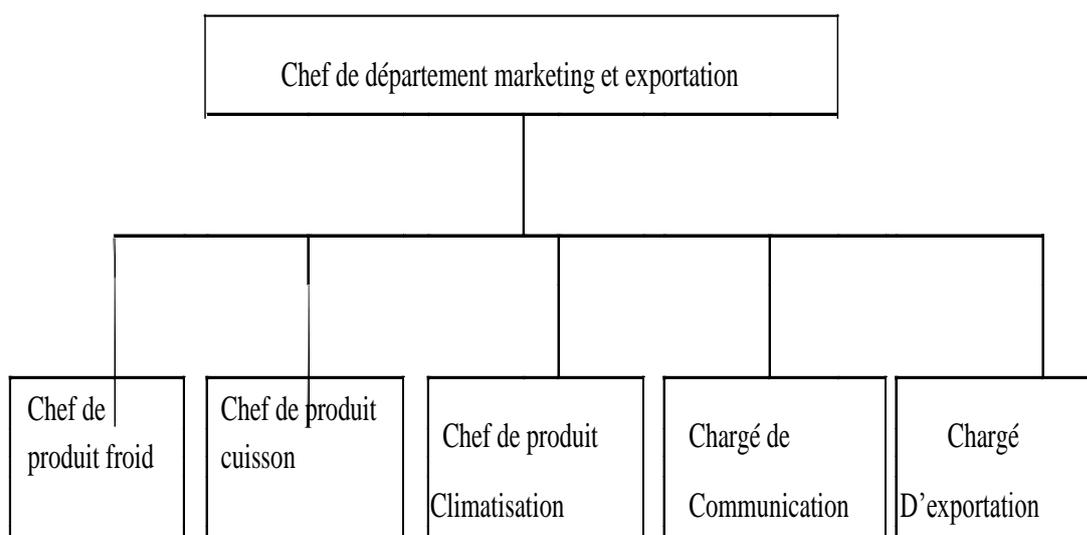
L'organigramme du département Marketing est représenté par le schéma suivant

a. Chefs de produit

Les chefs de produit de l'ENIEM sont chargés de plusieurs pratiques de gestion et de marketing, parmi lesquelles, nous citons :

- La gestion et l'assortiment de la gamme concernée ;
- Établir les prévisions de vente de la gamme ;
- Établir un plan marketing pour la gamme ;
- L'étude de produits (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit : fiche technique, emballage, design, etc. ;
- Et établir un plan de communication en termes de promotion (spots publicitaires, affichages, etc.

Schéma 6 : L'organigramme du département marketing



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,

b. Chargé de communication

Le chargé de la communication au sein de l'ENIEM s'occupe essentiellement aux les tâches suivantes :

- Consolider les plans de communication des chefs de produit ;
- Établir des budgets de communication ;
- Et établir les programmes des foires et expositions.

c. Chargé des exportations

Le chargé des exportations exerce les deux tâches suivantes :

- Recherche des marchés à l'export ;
- Et étude de faisabilité des exportations.

1.7. La gamme de produit de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM est l'une des EPA qui se diversifie dans plusieurs domaines car elle possède une large gamme de produits destinée à ses clients.

L'ENIEM dispose d'une gamme variée de produits domestiques et commerciaux tels que les réfrigérateurs petit et grand modèles, cuisinières, climatiseurs, machines à laver, chauffe eau, armoires vitrées et conservateurs

1.7.1. La gamme de réfrigérateurs

Cette gamme est riche, et comporte les modèles de produits suivants :

Tableau 3 ;La gamme de réfrigérateurs

| N° | Nom du produit | Capaté |
|----|--------------------------------------|--------|
| 1 | RÉFRIGÉRATEUR FR SU 20 GA | 536 L |
| 2 | RÉFRIGÉRATEUR 520 L ADE | 522 L |
| 3 | RÉFRIGÉRATEUR 520S DEB | 520 L |
| 4 | RÉFRIGÉRATEUR 350 S | 320 L |
| 5 | RÉFRIGÉRATEUR 320 L | 320 L |
| 6 | RÉFRIGÉRATEUR NO FROST HD 520 W | 430 L |
| 7 | RÉFRIGÉRATEUR 240 L | 240 L |
| 8 | RÉFRIGÉRATEUR SIDE BY SIDE HC 666 WE | 570 L |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,

1.7.2. La gamme de conservation

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir :

Tableau 4 :La gamme de conservation

| N° | Nom du produit | Capacité |
|----|----------------|----------|
| 1 | CFSG 1301 | 368 L |
| 2 | CFSG 1571 | 440 L |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.7.3. La Gamme des congélateurs

Cette gamme est composée des éléments suivants :

Tableau 5 :La Gamme des congélateurs

| N° | Nom du produit | Capacité |
|----|----------------|-------------------|
| 1 | TAR 220 F | 225 L vertical |
| 2 | Bahut 1301 | 350 L |
| 3 | Bahut 1686 | 468L |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.7.4. La gamme des cuisinières

Cette gamme évolue au rythme des besoins du marché cible. Elle comporte les modèles suivants

Tableau 6 :La gamme des cuisinières

| N° | Nom du produit | Nombre de feux |
|----|--|----------------|
| 1 | Cuisinière tout gaz 6120 | 4 feux |
| 2 | Cuisinières tout gaz 6520 | 4 feux |
| 3 | Cuisinières tout gaz 6540/6535 INOX | 4 feux |
| 4 | Cuisinières tout gaz 8210 | 6 x |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.7.5. La gamme des machines à laver

Cette gamme est composée d'un seul produit:

Tableau 7 :La gamme des machines à laver

| N° | Nom du produit | capacité |
|----|----------------|----------|
| 1 | DWD F1011 | 2. KG |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.7.6. La gamme des chauffe-eau

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir

Tableau 8 :La gamme des chauffe-eau

| N° | Nom du produit | Débit d'eau |
|----|----------------|-------------|
| 1 | CB gaz naturel | 10 L |
| 2 | CB gaz butane | 10 L |

Source :Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.7.7. La gamme des climatiseurs

Les efforts de l'entreprise sont de plus en plus orientés vers l'introduction de nouveaux modèles.Cette gamme comporte les modèles de produits suivants :

Tableau 9 :La gamme des climatiseurs

| N° | Nom du produit | Type et puissance en BTU |
|----|----------------|--------------------------|
| 1 | May 124/125 | Fenêtre 9000 |
| 2 | May 10964/165 | Fenêtre |
| 3 | May 244/245 | Fenêtre |
| 4 | 110 RC | Fenêtre |
| 5 | 180 RC | Fenêtre |
| 6 | DWB 122 CH | Fenêtre |
| 7 | DWB 180 CHR | Fenêtre |
| 8 | S 320 | Split mural 12000 |
| 9 | S430 | Split mural 15000 |
| 10 | S 530 | Split mural 18000 |
| 11 | XLM 12 RC | Split mural 12000 |
| 12 | XLM 17 RC | Split mural 15000 |
| 13 | XLM 17 F | Split mural 18000 |
| 14 | KFR 25 | Split mural 18000 |
| 15 | KFR 35 | Split mural 9000 |
| 16 | MBS 09 HR | Split mural 12000 |
| 17 | MBS 09 HR | Split mural 9000 |
| 18 | MBS 12 HR | Split mural 12000 |

Source :Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.8. Les ressources humaines au sein de l'ENIEM

Les ressources humaines de l'ENIEM sont constituées des cadres, des agents, de maîtrise, des ingénieurs et des techniciens. Le développement d'un nouveau produit suppose que

l'ENIEM continue d'avoir un grand nombre d'employés qui sont compétents par rapport à leurs concurrents.

Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour qu'elle soit compétitive et qu'elle atteigne de bons résultats. L'augmentation du nombre de clients de l'ENIEM est due, entre autre, à la qualité des services rendus par son personnel.etc. Cette ressource joue un rôle très important dans la compétitivité de l'entreprise. Il est très important de donner un aperçu sur la composition de l'effectif de l'ENIEM à savoir de la répartition par catégorie socio professionnelle

Tableau 10: Effectifs salariés de l'unité commerciale.

| Groupe socioprofessionnel | Nombre d'employés | Pourcentage |
|---------------------------|-------------------|-------------|
| Cadres supérieurs | 335 | 17.78% |
| Maitrise | 517 | 27.44% |
| Exécution | 1032 | 54.78% |
| Total | 1884 | 100% |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,

L'effectif de l'ENIEM tend à représenter une structure penchée vers la catégorie socio professionnelle des exécutants vu le caractère industriel de son activité.

D'après le responsable de l'entreprise et le tableau de répartition de l'effectif de l'ENIEM on constate que, l'entreprise dispose des ressources humaines de différentes catégories nécessaires pour le développement de nouveaux produits que ce soit des cadres pour la recherche, la conception de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants ainsi que des ressources humaines dans la catégorie de maîtrise ou d'exécution.

En effet, l'ENIEM accorde une grande importance pour ses ressources humaines qui pourraient constituer la base de développement et d'innovation au sein de l'entreprise.

1.9. Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM

L'effet direct du nouveau contexte économique et concurrentiel dans lequel évolue l'ENIEM est perceptible dans les mutations subies par sa position concurrentielle. Elle fait face, comme tous les opérateurs, à la pression exercée par les forces concurrentielles. Elle représente certaines spécificités, notamment dans ses relations avec ses fournisseurs et clients.

En 1983, SONELEC a été restructurée pour donner naissance à une multitude d'entreprise. Aujourd'hui, beaucoup de ces dernières ont disparu (ENAPAT, PROMTAL, EDIMEL,...) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l'électroménager et qui sont :

- L'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) ;
- La SONARIC (société nationale de réalisation des industrialisations de l'électroménager) ;
- L'ENAPEM (entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménagère) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel (Fours pour boulanger) ;

SONARIC est une entreprise publique qui est un concurrent potentiel pour l'ENIEM.

Comme il existe aussi des entreprises privées considérées comme des concurrents potentiels pour l'ENIEM.,leur nombre est important par rapport aux entreprises publiques opérant dans la même branche d'activité. Parmi ces entreprises : LG, SAMSUNG, CRISTOR, CONDOR, BICO, STARLIGHT, FLAMP BLEUE, CONTINENTAL,GEANT,WHIRLPOOL,MAXIPOWER,RAYLAN,LOTUS,STAR,SUT,MORSI,SABIOLA,CARRERA,COBRA,SENTREX,TCL,MEDEDA

1.9.1. Les principaux concurrents

Tableau 11 :Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM :

| Entreprise Marque | Année d'existence | Gamme Fabriquée | Service | Part de marché |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--|------------------|
| Condor | 13 ans | Réfrigérateur | 24 mois de garantie + 36 mois de disponibilité PR | 20% |
| | | Cuisinières | | |
| | | RGN | | |
| | | Climatiseurs | | |
| | | MAL | | |
| | | produits bruns | | |
| Samsung | Redéploiement en 2016 | Réfrigérateur | 24 mois de garantie | 15% |
| | | MAL | | |
| | | Climatiseur | | |
| | | produits bruns | | |
| Brandt | 1 | Réfrigérateur | garantie 24 mois | début d'activité |
| | | Cuisinières | | |
| | | Climatiseur | | |
| | | produits bruns | | |
| Beko | + de 10 ans | Réfrigérateurs | garantie 18 mois | 10% |
| | | Climatiseurs | | |
| | | Cuisinières | | |
| | | MAL | | |
| Cristor | 10 ans | Cuisinières | 36 mois de garantie | 5% |
| | | Réfrigérateurs | | |
| | | Climatiseurs | | |
| | | MAL | | |

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,

Par ailleurs, nous y trouvons sur le marché des marques de haut de gamme telles que WHIRLPOOL, ELECTROLUX, BOSCH, INDESIT & ARISTON, TECHNOGAZ.etc qui sont présentes par des représentations exclusives.

1.9.2. part de marché ENIEM

Tableau 12: la part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing

| Le produit | Taille du marché en volume | 2012 | | 2013 | | 2014 | | TMA |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------|-----------------------|--------|-----------------------|------|-------|
| | | Vente ENIEM En volume | Taux | Vente ENIEM En volume | taux | Vente ENIEM En volume | taux | |
| Réfrigérateurs Et congélateur | 520000 | 112872 | 21,7% | 80382 | 15,45% | 67275 | 13% | 16,7% |
| cuisinières | 256270 | 57240 | 22,33% | 50778 | 19,8% | 45705 | 18% | 20% |
| climatiseurs | 150000 | 29232 | 19,5% | 48539 | 32,35% | 26497 | 18% | 23,3% |
| Machine à Laver et RGN | 55000 | 27935 | 50,7% | 28422 | 51,6% | 30999 | 56% | 52,7% |

TMA= Taux moyen annuel

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,

On constat que les parts de marché enregistré durant cette période sont comme suit :

Le domaine froid : les parts de marché ont connus des baisse pour toutes les années, bien que les raisons de la baisse peuvent êtres varier mais les problèmes suivants sont les plus fréquents :

- La concurrence : la demande de certains types de réfrigérateurs est en baisse. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, des progrès technologique innovant, des produit qui ne sont pas nuisibles à la nature et la classe énergétique A++ a titre d'exemple NO-FROST ;

- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les congélateurs et les réfrigérateurs 520ADE et SDE

Le domaine cuisson : les parts de marché de ce domaine sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées durant cette période. Cette situation s'explique par :

- La rude concurrence par les prix des cuisinières fabriquées localement,

➤ La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importante.

Le domaine climatisation : malgré les taux d'équipement pour les produits de ce domaine sont faibles ce qui joue en faveur de la croissance de la demande, les parts de marché réalisées par l'ENIEM reste faible qui s'explique par ;

➤ La vive concurrence menée par les produits importés et la prolifération des entreprises privées nationale de montage industrielle ;

➤ Le faible niveau d'intégration de ce domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix (CKD) ;

➤ La hausse enregistrée en 2013, conséquence de la politique nationale de promotion du produit nationale notamment dans le cadre des marchés publics.

➤ Pour la machine à laver et la radiateur à gaz naturel, l'ENIEM enregistre des performances considérables suite au rapport qualité/prix et l'exigence sécuritaire des produits fonctionnant avec le gaz.

Section 2 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM

Toutes les entreprises ont besoin à un moment donné de revoir leur portefeuille produits ou marchés pour continuer leur croissance. La diversification correspond à une évolution de la stratégie de l'entreprise qui se concrétise par l'ajout d'un domaine d'activité stratégique. C'est un plan d'actions par laquelle l'entreprise apporte à la fois un produit et un marché, et parfois même une technologie, en s'appuyant sur ses ressources internes.

Dans notre étude, nous avons choisi une entreprise du secteur industriel, c'est l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Cette entreprise évolue dans un monde caractérisé par une rude concurrence, la solution est d'innover pour renforcer sa compétitivité concurrentielle et diversifier sa gamme des produits. Parmi les types d'innovation qui existent au niveau de l'ENIEM, nous avons choisi dans notre étude de mettre un aperçu sur l'innovation d'un produit. L'ENIEM dans ce contexte développe ses produits existants, ce qu'on appelle l'innovation incrémentale (en leur apportant des modifications ou des améliorations), comme elle crée des produits entièrement nouveaux, ce qu'on appelle aussi l'innovation radicale

2.1 Les types d'innovation au niveau de l'ENIEM et les objectifs d'innover

2.1.1. Les types d'innovation au sein de l'ENIEM

on distingue au sein de L'ENIEM deux type d'innovation (Innovation de produit et Innovation de procédé)

2.1.1.1 Innovation de produit

ce genre d'innovation occupe une place importante au sein de l'ENIEM afin de garder sa position sur le marché. Elle s'appuie donc sur l'amélioration des produits existants ou la création de nouveaux produits de différentes capacités. L'ENIEM dans ce contexte a pu mettre en place des améliorations des produits existants :

Exemple : Les améliorations effectuées sur la cuisinière 6520Luxe.

2.1.1.2 Innovation de procédé :

ce genre d'innovation consiste à mettre en place de nouvelles méthodes de production ou de distribution. L'ENIEM dans ce contexte a pu mettre en place un nouveau procédé qui constitue le produit de la peinture (peinture liquide, en peinture de poudre) ; procédé de peinture liquide vers le procédé de peinture en poudre dans le but d'éliminer les divers déchets liquides et solides, ainsi que la réduction de certaines matières utilisées dans l'ancien produit de peinture.

2.1.2 Les objectifs de l'innovation au sein de l'ENIEM

Le développement de nouveaux produits à l'ENIEM est un impératif fondamental qui détermine l'évolution de l'innovation dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité et face à des clients exigeants et multiples. Les objectifs d'innovation au sein de l'ENIEM peuvent se résumer comme suit :

- Innover pour créer de la valeur ;
- Innover pour devancer la concurrence ;
- Innover pour conquérir de nouveaux marchés ;
- Innover pour gérer le changement ;
- Innover pour améliorer l'offre ;
- Innover pour améliorer la qualité des produits/services ;
- Innover pour diversifier la gamme.

2.2 L'information, la communication, et le partage des connaissances à l'ENIEM et son importance pour le développement de nouveaux produits

Pour toute entreprise, l'information, la communication et le partage des connaissances sont très importants en matière de développement de nouveaux produits.

2.1.1 L'information

Dans le but de l'obtention des informations sur les clients, l'ENIEM, par le biais de son département Marketing, a mis en place un ensemble de moyens tels que :

2.1.1.1. Le questionnaire client,

un questionnaire permettant de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle est mis dans chaque produit avant qu'il ne soit emballé et il est demandé aux clients de le remplir et de le renvoyer à l'unité commerciale. Des possibilités de gain de cadeaux sont offertes afin d'encourager les clients à renvoyer le questionnaire.

2.1.1.2. Le recueil des réclamations clients

à travers les appels téléphoniques (n° vert), le courrier et le cahier de doléance mis à la disposition des clients au niveau de l'unité commerciale.

2.1.1.3. Le recueil d'information auprès des vendeurs et des services après vente.

Le recueil de l'information sur les concurrents est utilisé à l'ENIEM pour sa politique commerciale. Or, l'efficacité de cette dernière pour toute entreprise ne peut être atteinte que si sa formulation s'appuie sur une étude de marché fiable.

La participation aux expositions et foires est aussi source d'information très utile pour l'innovation.

2.1.2. La communication

La communication occupe une place très importante dans le développement de nouveaux produits à l'ENIEM. Le tableau ci-dessous montre l'évolution des dépenses publicitaires de l'ENIEM :

Tableau 13: l'évolution des dépenses publicitaire de l'ENIEM

Valeur : 10⁶DA

| Année | 2001 | 2007 | 2014 |
|----------------|------|------|------|
| Dépense | 8,84 | 36.8 | 78 |

Source : département Marketing

D'après le tableau , nous remarquons que l'ENIEM accorde une grande importance à la communication. Cela est apparu dans l'évolution du budget (2001→2014) consacré au domaine de publicité.

L'ENIEM utilise aussi d'autres moyens de communication tels que :

- Les médias : la presse écrite(les journaux), la radio, la télévision ;
- La participation aux foires et manifestations commerciales nationales ;
- L'affichage, les jeux et tombola. Ces outils n'occupent pas une grande importance dans la communication de l'ENIEM

2.1.3. Le partage des connaissances à l'ENIEM

L'ENIEM accorde une grande importance aux connaissances dans le contexte de développement de nouveaux produits. Dans ce cadre :

-Toutes les ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour que cette dernière soit compétitive et atteigne de bons résultats.

-L'ENIEM organise des stages de perfectionnement à l'étranger pour son personnel afin d'acquérir des connaissances qui lui permettent de développer de nouveaux produits, de maîtriser les nouvelles technologies, introduire des nouvelles techniques de management pour la gestion des unités.

2.3 Le cas du processus de conception et développement d'un produit de l'unité Cuisson Le développement de la cuisinière 6520Luxe avec 4 feux

Notre étude est basée sur le développement d'une cuisinière 6520Luxe. Cette dernière existe depuis quelques années mais elle a connu des améliorations d'une année à l'autre

jusqu'à aujourd'hui. Les étapes du processus de développement des cuisinières sont présentées comme suit :

2.3.1. La naissance de l'idée et l'étude de marché

L'année 2005 est marquée par l'existence de problèmes au sein de l'ENIEM. Cela est apparu dans la perte de l'autonomie financière par cette entreprise durant la période 2005/2008. Ces problèmes ont provoqué une diminution de la fabrication des produits et aussi une qualité non satisfaisante pour les clients de l'ENIEM. Parmi ces produits, les produits de l'unité cuisson, en l'occurrence trois modèles et qui sont :

- La cuisinière 6400 Luxe avec 4 feux ;
- La cuisinière 6100 Economique avec 4 feux ;
- La cuisinière 8200 Luxe avec 5 feux toutes émaillées ;

La mévente des cuisinières de l'unité cuisson revient aux causes différentes. On peut citer quelques unes :

- la rouille causée par le déversement des denrées alimentaire chez les ménagers,
- les cassures fréquentes de poignées et le design ancien (non changé depuis 15 ans).
- En même temps, l'entreprise était en difficulté financière : contrainte à compresser les effectifs,
- ne pas recruter les compétences, pas de moyens, donc la solution c'est l'industrialisation dans le but de changer le produit le plus vendu : la cuisinière 6400Luxe qui représente environ 80% des ventes de l'unité cuisson. Cette modification apportée à ce produit qui existe est dans le but de minimiser les investissements (corriger les problèmes existants et améliorer le design et le fonctionnement).

A ce propos l'ENIEM utilise les moyens (équipements) et matière première existant et confectionne les outils et les gabarits.

Pour que les changements voient le jour, ils ont procédé à des modifications par étapes, et qu'on peut les présenter par un enchaînement de développement de la cuisinière 6520Luxe a été fait comme suit (à partir de 2005) :

La cuisinière 6400Luxe → La c6500L → La c 6510L → La c 6520L

Pour les autres modèles l'enchaînement est comme suit (à partir de 2005) :

La cuisinière 6100 Economique → La c 6110E → La c6120E

La cuisinière 8200Luxe toute émaillée → **La c 8210L toute émaillée**

2.3.2. De l'idée au projet

L'idée de développement de la cuisinière **6520Luxe** provient des structures différentes : Étude développement, Marketing à travers l'étude de marché : SAV (retours information sur les cuisinières existantes), et la DDP. Cette idée a reçu de l'importance à travers les foires, show room, différents acteurs, sites internet, etc.

Sur la base des résultats de l'étude de marché, une réunion entre les structures citées précédemment est organisée. Les responsables (le pilote de projet, service développement, Marketing, et la direction générale) sont chargés de sélectionner les idées essentielles et mettre un programme spécial pour le développement de cette cuisinière. Des personnes très diverses ont participé dans ce processus de développement du concept des cuisinières afin d'avoir une variété de perspectives et de conceptions.

Le concept de chaque cuisinière est soumis à une analyse destinée à calculer les coûts et à fixer les tarifs appropriés. Progressivement le concept va s'affiner et aboutir à la définition d'un prototype de la cuisinière.

L'essai des prototypes de chaque cuisinière consiste à les représenter aux différentes structures pour analyser leurs réactions sur le lancement à la fabrication de la présérie.

2.3.3. Du projet à la réalisation

Après la validation de la présérie lancée, les cuisinières sont lancées à la fabrication dans les ateliers : les pièces à l'UPT, le montage, la réalisation et l'industrialisation.

Durant toute la période de développement de toutes les cuisinières, le pilote du projet a utilisé une nouvelle matière première : l'alliage d'aluminium pour les brûleurs au lieu de l'acier qui s'oxyde, la poignée en acier décarburé au lieu du thermoturcissable, mais ce sont des matières utilisées antérieurement sous d'autres formes. Par contre, ils ont conçu deux(2) machines en interne à savoir : **La cintreuse tube** et celle de **découpage poignée**.

La réalisation du projet de développement de cette cuisinière n'a pas exigé d'embaucher une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée dans le domaine mais nous pouvons citer que la cintreuse tube est une machine qui a été inventé par un étudiant en Génie mécanique lors d'un stage pratique pour la préparation d'un mémoire de fin d'étude sous le thème : Étude et

conception d'une cointreuse pour une poignée de cuisinière. En finalité, il s'agit pour l'entreprise d'utiliser ses propres ressources dans ses projets d'innovation.

Au cours des étapes précédentes, un nom est choisi pour chaque produit développé et cela selon des critères : dimensions, couleur et option. Par exemple : *le 6 de la cuisinière 6510Luxe représente la largeur de la cuisinière qui est de 60 CM.*

Or, on peut constater que le développement des cuisinières est le résultat d'un travail de coopération entre les différentes structures de l'entreprise, chacune d'entre-elle doit intervenir dans les différentes étapes du processus pour compléter sa tâche.

En plus de modifications apportées sur le produit, une autre modification est apportée sur l'emballage et exactement sur l'étiquette de désignation du produit. Mais le carton reste le même, car il sert à emballer d'autres modèles de la même dimension.

2.3.4. De la réalisation au marché

Toutes les nouvelles cuisinières lancées par l'ENIEM ont connu un succès, ce qui prouve que la stratégie de l'ENIEM est à la hauteur des besoins de ses clients et ce grâce à l'effort marketing mis en place par la connaissance des besoins de sa clientèle (aucun chiffre n'a été donné par le responsable Marketing).

En ce qui concerne le produit (la cuisinière 6520Luxe) étudié, on peut décrire l'évolution des ventes dans le tableau suivant :

Tableau 14: L'évolution des ventes de la cuisinière 6520Luxe dans le temps

| L'année la cuisinière | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| La c6400Luxe | 55000 | 57000 | 58500 | - | - | - | - | - |
| La c6500Luxe | - | - | - | 54300 | 18000 | - | - | - |
| La c6510Luxe | - | - | - | - | 45000 | 56000 | 6750 | |
| La c6520Luxe | - | - | - | - | - | - | 48500 | 49500 |

Source : établi par nous-mêmes, d'après les résultats de l'enquête

D'après ce tableau on peut constater que :

Durant la période 2004-2006, des petites évolutions de la vente de la cuisinière 6400Luxe vers les clients de l'ENIEM qui ne trouvent pas le choix sur le marché devant le manque de la production connu par cette entreprise durant cette période. Ce manque a pour cause la rupture de stock qui est due essentiellement au manque de suivi dans les plannings de livraison. Les retards d'études enregistrées sont importants durant l'année 2007 dans les différentes étapes d'étude des nouveaux produits, ce qui engendre un manque à produire pour l'entreprise.

En 2007, des ventes nulles de la cuisinière 6400Luxe à cause de la cessation de fabrication de ce modèle de cuisinière et l'introduction d'une nouvelle cuisinière qui est fabriquée à la base de la c6400Luxe c'est la **c 6500Luxe** : ce nouveau modèle a connu une baisse de vente car son prix est un peu plus élevé par rapport à la c6400Luxe.

En 2008, Des améliorations sont apportées sur l'ancienne cuisinière (**la c6500Luxe**) pour devenir **la c6510Luxe**. On remarque d'après le tableau, les deux modèles de cuisinières sont vendus, mais la vente de la **c6510Luxe** est plus importante (45000 Cuisinières) par rapport à la vente de **la c6500Luxe**(18000). Cela est dû à plusieurs améliorations apportées sur l'ancienne cuisinière (changement de la table de travail de la cuisinière, introduction de nouveaux brûleurs, bandeau frontal avec des formes arrondies pour la cuisinière, nouvelle poignée), ce qui a poussé les ménages à opter pour ce modèle en grande quantité par rapport à l'ancien.

En 2009, des ventes nulles de la cuisinière **6500Luxe**, à cause de la cessation de fabrication de ce modèle, ce qui engendre une augmentation à nouveau de la vente de la **c6510Luxe**(56300).

En 2010, cette période a connu aussi la vente d'un nouveau modèle qui est à la base de la **c6510Luxe**, c'est la cuisinière **c6520Luxe**. D'après le tableau les quantités vendues de la **c6510Luxe** sont moins importantes(6750) par rapport à celle de **c6520Luxe**(48500). Cela est dû aux différentes améliorations apportées sur cette cuisinière (nouvelle poignée, grille de table).

En 2011, les ventes nulles de la cuisinière 6510Luxe, à cause de la cessation de fabrication de ce modèle, ce qui engendre une augmentation à nouveau de la vente de la **c6520Luxe**.

2.4 Présentation de l'enchaînement des améliorations de la cuisinière 6520Luxe

La réalisation de la cuisinière 6520Luxe a connu des modifications et des améliorations depuis son existence sous d'autres formes et d'autres noms. L'enchaînement de ces améliorations est représenté comme suit :

L'enchaînement des modifications de la cuisinière 6520Luxe à partir de 2005 :

La 6400 est en fait l'originale de la cuisinière 6520Luxe.

La 6500 : à base de la cuisinière 6400 avec modification de la table de travail, remplacer le brûleur en acier par des brûleurs en aluminium, une nouvelle traverse pour fixer les nouveaux brûleurs (porte injecteur facilitant la reconversion en fonction du gaz utilisé), nouveaux robinets de table.

La 6510Luxe : elle est développée sur la base de la 6500 avec le changement de design du bandeau bombé à la place de l'ancien plat, nouvelle manette (boulons), gaz et allumage.

La 6520Luxe : elle est conçue sur la base de la cuisinière 6510 avec modification de la poignée en thermodurcissable avec lèvre à celle en tube en acier émaillé, nouvelle couvre porte fours, nouvelle vitre. Cette cuisinière connaîtra incessamment une nouvelle amélioration.

D'autres perspectives sont projetées à savoir l'allumage des intégrés aux manettes des feux de table et une nouvelle grille de table.

Au cours de ces changements, ils ont pu proposer les modifications sur la cuisinière économique 6100 devenue 6110 puis 6120. Ainsi que le changement du brûleur poissonnier en brûleur ultra rapide rond sur la 8200 devenu 8210 (en perspective de devenir une cuisinière à four géant en supprimant le loge bouteille avec le gaz de ville qui se généralise).

Et surtout la production d'une cuisinière toute en Inox 6530 Marron puis 6540 Noir à base de la 6520L.

Des projets d'innovation sont en cours à un stade avancé consistant à la fabrication d'une table de cuisson extra plate conçue et réalisée à l'unité cuisson de L'ENIEM.

Conclusion

Les entreprises dans un environnement complexe et imprévisible sont confrontées à la nécessité de disposer des ressources et des compétences afin de développer des nouveaux produits.

L'ENIEM aujourd'hui s'efforce de transformer des ressources en profit à travers des compétences spécifiques. L'efficacité de tous processus d'innovation organisé au sein de l'ENIEM est intimement lié à la mobilisation de certaines ressources tels que : les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, etc. De ce fait, ENIEM doit gérer efficacement la contribution de chacune de ses ressources dans le processus d'innovation.

Dans ce chapitre nous avons essayé de décrire le processus de développement d'un produit dans l'entreprise ENIEM (innovation incrémentale d'un produit), ainsi que les différentes fonctions intervenantes. Nous avons détecté aussi les étapes et les démarches suivies par l'ENIEM dans la gestion de son processus d'innovation (de l'étape de la naissance de l'idée jusqu'à la mise sur le marché de nouveau produit). Nous avons appliqué ce processus de développement sur un type des produits de l'ENIEM de l'unité cuisson, en l'occurrence la cuisinière 6520Luxe.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Les entreprises tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant d'assurer leur pérennité et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie d'entreprise, en l'occurrence la stratégie de diversification.

La vocation principale de toute entreprise, est non seulement de devenir le leader de son marché, mais surtout de conserver sa position parmi ses semblables et d'assurer la bonne marche et la continuité de ses activités, tel est aussi l'objectif majeur de l'entreprise "ENIEM".

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse, qui nous paraissent essentiels à la problématique posée.

« comment la diversification peut-elle améliorer la compétitivité de l'ENIEM ? ».

L'objectif principal de ce travail de recherche est de présenter de manière claire et générale la stratégie de diversification par innovation et ses réalités pratiques, mais aussi d'identifier son mode de gestion dans le cas d'une entreprise en Algérie.

Dans notre partie théorique, nous avons tenté en premier lieu de développer l'importance de la stratégie pour l'entreprise, en présentant notamment la conception de cette dernière et son évolution. Puis, nous nous sommes intéressés à la stratégie de diversification et sa démarche de conduite. Cette dernière permet surtout à l'entreprise d'élargir son portefeuille d'activités et d'engager l'entreprise dans une politique basée sur le moyen et long terme. Toutefois, nous pensons qu'il est recommandé d'anticiper cette stratégie en question, car nous estimons qu'elle repose essentiellement sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans différents domaines, et la création de nouveaux produits vers des marchés nouveaux.

Au cours du deuxième chapitre, nous avons essayé d'introduire la notion d'innovation en offrant une vision d'ensemble de ses concepts, objectifs et outils fondamentaux, ainsi que son rôle dans la compétitivité des entreprises.

L'innovation ainsi que sa démarche ont été l'objet de notre cas d'étude pratique du management du processus d'innovation incrémentale d'un produit de l'entreprise "ENIEM".

Notre étude empirique est basée sur l'étude du processus d'innovation d'un produit de l'ENIEM. Cette dernière accorde une grande importance à la notion de l'innovation en vue de diversifier la gamme de ses produits et de faire face à la rude concurrence sur le marché électroménager.

De ce fait, l'ENIEM lance de nouveaux produits ou apporte des améliorations pour les produits déjà créés.

Nous avons retenu que le développement des nouveaux produits est lié à la disponibilité des ressources nécessaires et suffisantes au sein de l'entreprise (ressources financières, humaines, de réputation, matérielles, technologiques, etc).

D'après les résultats de l'étude, nous avons remarqué que l'ENIEM et comme toute entreprise a l'ambition de devancer ses concurrents, organise son processus de conception et de développement d'un produit, en adoptant un système de management environnemental (SME) conforme aux exigences de la norme ISO 14001(2004) et un système de management qualité (SMQ) conforme au référentiel international ISO 9002(1999) et ISO 9001(2008).

Le processus d'innovation au sein de l'ENIEM commence par l'idée qui vient toujours de la direction générale et finit par la commercialisation en passant par l'étape de la transformation de l'idée en projet ainsi que l'étape de transformation du projet par sa réalisation. Nous avons remarqué que la démarche nécessite l'intervention des différentes structures appartenant au département technique et maintenance de l'unité cuisson telles que : la direction développement et partenariat (DDP) qui désigne le responsable projet dans le processus d'innovation et la direction étude (DE) qui désigne le pilote du processus d'innovation.

A l'ENIEM, la responsabilité du développement des nouveaux produits est confiée au département développement et partenariat (DDP) qui prend la place de la R&D. Les efforts effectués apparaissent dans la recherche de celle-ci aux partenaires susceptibles d'accroître le capital de l'entreprise, et donc augmenter le budget de cette entreprise en augmentant la capacité de l'entreprise à financer ces projets d'innovation.

Durant notre stage pratique, nous avons aussi étudié un cas d'innovation d'un produit qui appartient à l'unité cuisson, c'est la cuisinière 6520Luxe avec 4 feux. Les améliorations effectuées sur cette cuisinière sont organisées sous forme de processus d'innovations déroulés au sein de l'entreprises suite à une démarche bien déterminée et des étapes qui commencent par l'idée de développement et qui finissent par le lancement de la cuisinière sur le marché. Le lancement de cette dernière a été suivi par un succès dans les ventes qui ont évolué par rapport à la cuisinière 6520Luxe (celle qui a précédé la cuisinière 6510Luxe).

Notre analyse du management du processus d'innovation montre clairement qu'au sein de l'ENIEM l'activité d'innovation est adoptée mais, elle est confrontée à une série d'obstacles dus à l'absence de la structure R&D, l'inexistence d'organisation d'aide et de soutiens financiers à l'activité d'innovation, l'insuffisance des budgets consacrés au financement des projets d'innovation et enfin la collaboration de l'ENIEM avec le secteur de la recherche (centres, universités, grandes écoles)est faible et le transfert des connaissances vers l'intérieur est insuffisant.

Afin de pallier à ces insuffisances et trouver les solutions,

- l'ENIEM doit promouvoir une culture de l'innovation au sein des entreprises existantes ainsi que dans des universités, centres de recherche et autres institutions académiques. Comme propositions d'actions, nous avancerons les préconisations suivantes :

- L'ENIEM doit accorder une grande importance à l'université. Cette dernière doit préparer les futurs cadres d'entreprises et les futurs entrepreneurs et lui léguer le pouvoir d'encadrer le milieu entrepreneurial.

- l'ENIEM ne dispose que d'une direction de développement et partenariat (DDP) qui participe à l'ensemble des activités et des projets de l'entreprise. Or l'ENIEM doit imiter les entreprises qui sont parfaitement innovantes, et dont le développement de ses activités(les entreprises) est confié à la structure de R&D.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographies

I- Ouvrages

- Sun Tzu (également écrit Sun Zi ou Souen Tseu) « *L'art de la guerre* », paris 1993
- Alfred Chandler, « *Strategy and Structure* », paris 1963.
- harry Igor ANSOFF. « *Corporate Strategy* », McGraw- Hill, New York(1965).
- Jean-Marie DUCREUX; Nicolas KACHANER ; « *le grand livre de la stratégie* », édition Eyrolles, Paris 2009.
- Michael PORTER., « *Choix stratégique et concurrence* ». *Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, 1982
- . Alfred Chandler, «*strategy and structure*» : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962
- Henry Mintzberg. « *Safari en pays stratégie.* » *L'exploration des courants de la pensée stratégique* (2e éd.), Paris, Pearson, 2009
- harry Igor ANSOFF, « *économie d'entreprise* », 2007
- Pitts et Hopkins in phillipe véry , « *stratégies de diversification* »paris 1991
- Groupe HEC, « *Strategor* », 4eme édition Dunod, 2004
- Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, « *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise* », 2e Editions Bréal, 2007
- Ansoff, H. I. (1957). « *Strategies for Diversification* ». *Harvard Business Review*. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct).
- SALTER Malcolm et Wolf Weinhold. « *Strategic Management* ». -volume1. paris.- 2008
- PORTER Michael. « *Avantage concurrentiel* ».- Economica.- paris.- 1999
- C. BUSSENAULT et N. PRETET, « *Economie et gestion de l'entreprise* », Ed.Vuibert, Paris, 2006
- M. TERNISIEN et A -F. DIGUET, « *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie* », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001
- CHARPENTIER, P. « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd. Agnès, 2004
- J. BOUGLET, « *La stratégie d'entreprise* », Ed. Lextenso, 3ème édition, Paris, 2013
- J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, « *Stratégie : les clés du succès concurrentiel* », Ed. d'Organisation, Paris, 2004
- J.-J. LAMBIN et C. De MOERLOOSE, « *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché* », 7ème édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008
- MARTINET, (Bruno) & RIBAUT, (Jean-Michel) : « *la veille technologique, concurrentielle et commerciale* », les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1989
- [Pierre Dussauge](#), [Bernard Ramanantsoa](#) Contributions de [Bernard Garrette](#) « *Technologie Et Strategie D'Entreprise* » Mc Graw-Hill 1987

II-Articles

-BARON.R, et al.,. « *Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier* », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013.

-LAWRENCE P-R et LORCH J-W., « *organization and environnement* », boston, harvard university press, 1967

-J-F. NGOK EVINA, « *la compétitivité des entreprises africaines* », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52. In : www.cairn.info/ Consulté le 29/11/2018

- F. LEROY et O. TORRES, « *La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales* », Revue Innovations, 2001/1, n° 13, P. 43-60. In : www.cairn.info/ consulté le : 17/12/2018

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXES 01 : Questionnaire

Université UMMTO

**Faculté des sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales Option :
Management stratégique Master II**

Questionnaire de l'enquête destinée à l'entreprise de l'électroménager ENIEM

Cette enquête fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Master en science de gestion, option Management stratégique, à la faculté des sciences Économiques de gestion et Commerciales de l'université de Tizi Ouzou. Le questionnaire est destiné à une entreprise du secteur électroménager ENIEM de la wilaya de Tizi-Ouzou. On vise par ce travail à recueillir les informations nécessaires pour appuyer notre travail par un cas pratique qui portera sur une entreprise électroménager. Tout ce que vous allez mettre à notre disposition demeure confidentiel, et sera destiné à des fins pédagogiques et de recherches scientifiques.

Janvier 2019

Nom et prénom de l'enquêteur :

AGDOUR SAID

AOUDJ HAMZA

Identification, données et informations générales sur l'entreprise

- . **Nom ou raison sociale de l'entreprise**

- . **Adresse de localisation**

3. Statut juridique :

4. En quelle année l'entreprise a-t-elle été lancée?.....

.....

. Capital social

Surface.....

.

Quel est le chiffre de ventes annuel approximatif de votre entreprise

. ?.....

Combien l'entreprise compte-t-elle d'employés

. ?.....

Dans vos effectifs actuels, combien d'employés appartiennent aux catégories

. suivantes?

-Main-d'œuvre spécialisée et manœuvres []

-Main-d'œuvre qualifiée []

-administratif []

-Techniciens []

-Ingénieurs et savants []

-Gestionnaires et professionnels []

-Total []

Femmes

10. Structure du personnel par genre : Hommes [] Femmes []

11. Citez les noms et le nombre d'entreprises que vous considérerez comme concurrents

Potentiels ?.....

12. Pouvez-vous nous citer les principaux produits actuels de votre entreprise

?.....

13. Quelle est la place actuelle de l'ENIEM sur le marché local et national, en d'autre terme,

est-ce que les produits de l'ENIEM arrivent à satis faire les clients sur le marché local

et

national?.....

Activité et pratique d'innovation au sein de l'entreprise

1. Est-ce que votre entreprise effectue des innovations?

2. Pensez-vous que l'innovation est importante au sein de votre entreprise ? Oui [] Non []

Si oui, expliquez les raisons

Si non, dites pourquoi

3. Avez-vous déjà effectués des modifications ou des renouvellements des produits ou procédés de production au sein de votre entreprise? Oui [] Non []

Si oui, citez des exemples

4. Pouvez-vous nous indiquer quel est votre objective d'innover

- **Innover pour créer de la valeur []**
- **Innover pour devancer la concurrence []**
- **Innover, pour gérer le changement []**
- **Innover pour, réduire les coûts []**
- **Innover, pour améliorer l'offre []**
- **Améliorer la qualité des produit service/ []**
- **Autres []**

L'information, la communication, et le partage des connaissances dans l'entreprise

1. Indiquez l'importance des éléments suivants comme sources d'information sur l'innovation

Cochez une case par rangée.

| | Pas important | Moyennement Important | Important | Très important | Critique |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-----------|----------------|----------|
| Fournisseurs | | | | | |
| Clients | | | | | |
| Concurrents | | | | | |
| Firmes de service aux entreprises | | | | | |
| Universités | | | | | |
| Associations commerciales | | | | | |
| Chambres de commerce | | | | | |
| Autre, précisez | | | | | |

2. Quels sont les outils de communication que vous utilisez dans vos entreprises ?

-Réunion []

-Communications verbales []

-Échanges informels []

-Affichage []

-Notes d'information []

3. Disposez-vous des fonctions spécialisées dans la collecte des informations ?

Si oui, lesquelles et comment fonctionne-t-elle

4. Possédez-vous des relations avec les réseaux externes pour obtenir des informations

? Si oui, lesquels et quels est leur utilités ?.....

5. Existe-il une sorte de coopération et du partage de connaissance entre les membres

de l'entreprise ? Oui [] Non []

Si oui, comment se réalise ?.....

Si non, pourquoi ?.....

6. Quelle est la nature de l'information que vous recherchez à obtenir ?

-Technique (relative à la technologie utilisée et à son évolution) []

-Commerciale (relative aux clients) []

-Concurrentielle (concurrents) []

-Économiques (conjunctures, État, Banques...) []

7. D'où viennent les nouvelles connaissances, savoir- faire ou compétences acquises par votre entreprise ?

- du partage des expériences et des compétences internes à l'entreprise []
 - de l'association des clients et des fournisseurs aux activités de l'entreprise []
 - des relations établies avec d'autres entreprises []
 - de l'imitation des pratiques des concurrents ou d'autres entreprises []
 - des relations nouées avec les organismes de recherche, les universités, centre de formation, institut de formation []
 - autres, Précisez.....
- Coopération et partenaires**

1. Votre firme a-t-elle collaboré avec une autre entreprise ou organisation pour des activités liées à l'innovation (y compris le marketing, la formation) ou le transfert de technologie ? Oui [] Non []

2. Existe-il des relations avec les centres de recherche ou avec des universités quelconques? Oui [] Non []

3. Quels modes de communication employez-vous avec votre partenaire ?

- Face à face []
- Installations []
- Téléphone []
- Courriel []
- Courrier et télécopie []
- Autre, précisez.....

Obstacles, risques, et le financement de l'innovation

1. Avez-Vous rencontrés des obstacles en matière d'innovation ?.....

Si oui, citez les types d'obstacle rencontrés

Si non, dites pourquoi

Pensez-vous que la connaissance scientifique permet de surmonter les risques ?

2. Quels sont les risques les plus graves pour l'avenir de votre entreprise?.....

- Risque technologique et organisationnel []
- Risque personnel []
- Risque financier []
- Risque juridique []
- Risque commercial []

3. Comment vous gérer les risques qui apparaissent dans votre entreprise ?...

4. Vos emprunts bancaires sont destinées à :

- Financer les projets d'innovation (nouveau produits) []
- Opérations d'exploitation courantes []
- Acquisition des technologies/équipement nécessaires []
- Accès aux compétences et/ ou infrastructures externes nécessaires []
- Autres, (précisez) []

5. D'où viennent les sources que vous utilisez lorsqu'il s'agit de financer les activités d'innovation des produits et procédés de production?

- Les fonds propres []
- Emprunts bancaires []
- Emprunts informels []
- Autres

6. Est-ce que votre entreprise a reçue des aides financières ? Oui [] Non []

Si oui citez, d'où viennent ces aides

La relation innovation-marché

1. Quelle est la taille de votre marché?.....

Est-il?

- Local
- National
- International

2. A quel type de marché sont destinés vos produits?

- Marché local []
- Marché régional []
- Marché national []
- Marché international []

3. Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ?

- Amélioration de la qualité des produits []
- Commercialisation de nouveaux produits []
- Aucun impact []
- Autres

4. Les exigences et les besoins du consommateur sont-ils écoutés par votre entreprise ?

Oui []

Non []

Si oui, dites en quoi cela se manifeste-t-il ?

**Le management du processus d'innovation : Cas du produit Électroménager :
Cuisinière**

I) La naissance de l'idée d'innovation

1. D'où provient l'idée de l'innovation sur cette cuisinière ?

2. Pourquoi cette idée a reçu de l'importance ?.

3. Par quel moyen l'idée a reçus de l'importance ?.....

**d. A base de quels critères vous sélectionnez les idées qui sont transformés au
projet**

d'innovation ?.

**5. Qui sont les responsables chargés de sélectionner les idées
essentielles?.....**

**6. A quel moment avez-vous pris la décision de lancer le projet d'innovation
?.....**

II) La décision d'innover

**1. Utilisez-vous une nouvelle matière première spécifique pour votre projet
d'innovation? Ou bien vous préférez l'ancienne?**

**2. Avez-vous utilisés des machines performantes, dotées de la nouvelle technologie
pour
réaliser votre projet d'innovation? Oui [] Non []**

**3. Est ce que votre projet d'innovation a la nécessité d'embaucher une main d'œuvre
qualifiée spécialisée dans le domaine ? Oui [] Non []**

Si oui, quels types d'emplois ?.

**4. Avez-vous demandés des aides à des partenaires ou des ressources externes lors de
réalisation du projet ? Oui [] Non []**

Si oui, indiquez pourquoi?.....

Si oui, quelles étaient vos prévisions ?.....

5. Avez-vous réalisé des échantillons ou des prototypes ? Oui [] Non []

Si oui, lesquels ?.....

6. Votre innovation a-t-elle conduit à créer une nouvelle marque? Oui [] Non []

Si oui, laquelle ?.....

7. Avez-vous choisis un nom pour votre nouveau produit ? Oui [] Non []

Si oui, lequel et sur quels critères ?.....

8. Est ce que vous avez apportés des modifications sur l'emballage ? Oui [] Non []

9. Pouvez-vous décrire le processus, les étapes les résonnes ou services impliqués et leur responsabilité (Collaborateurs externe ou interne)

10. Dites comment sont organisés les processus d'innovation?.....

Est-ce que la production de ce produit est le résultat d'un travail de coopération entre les membres de l'entreprise?.....

III) La structuration et les fonctions intervenant dans le processus d'innovation et les relations inter-entreprises

1. Existe-il dans votre entreprise une structure de R&D ? Oui [] Non []

Si oui, s'agit-il d'une structure :

- de R&D
- d'un laboratoire d'analyse
- d'une unité de recherche affiliée à l'université (ou à un institut)
- autres, précisez

2. Pouvez-Vous quantifier combien de personnes y travaillent dans votre département R&D

Cette structure de R&D existe depuis combien de temps?.....

3. Quelle est l'importance de la recherche et développement que vous effectuez dans votre entreprise ?.....

4. Est-ce que vous consacrez un budget spécifique à l'activité de R&D ? Oui [] Non []

Si oui, quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires annuel qui est alloué aux activités de

recherche et développement (R&D.)?.....

5. Arrivez-Vous à chaque fois aux résultats prévus de la recherche ? Oui [] Non [] Si oui, expliquer,.....

Si non, dites pourquoi.....

6. Comment est organisé votre travail R&D ?

-Un service interne spécialisé dans la recherche et développement -La direction technique

-Conseil ou laboratoire externe

7. Comment évaluez-Vous l'intensité de R&D représenté par votre entreprise dans un ou plusieurs secteurs d'activité ?

-Des intensités de R&D très importante

-Des intensités de R&D moyens

-Des intensités de R&D faible

8. Que porte le travail de R&D pour votre entreprise ? -L'amélioration de produit existants -La création de nouveaux produits

-L'amélioration de procédé de fabrication

-La mise au point de nouvelles technologies

-Tous ces aspects ensemble

IV) Le lancement du produit

1. Quelle est la fonction principale du département Marketing dans votre entreprise, autrement dit, quel est la place occupe le département Marketing par rapport aux autres fonctions de l'entreprise ?.....

2. Quelles est l'objectif des efforts réalisés par le département Marketing pour les produits de

l'entreprise ?.....

3. Comment évaluez-Vous les efforts réalisées par la fonction Marketing?

-Des efforts de Marketing importants

-Des efforts de Marketing moyens

-Des efforts de Marketing faibles

4. D'après vous qu'elle est la relation entre le Marketing et la vente des produits

?.....

V) Les résultats de l'innovation (La position sur le marché)

1. Quelles étaient vos résultats après le lancement de votre nouveau produit

?.....

2. Avez-vous aboutis aux résultats souhaités ? Oui [] Non []

3. Après la commercialisation de ce produit, ce dernier à-t-il dominé le marché concurrentiel ? Autrement dit, est ce que la commercialisation de ce produit a donnée un avantage concurrentiel pour votre entreprise ? Oui [] Non []

Si oui, expliquez,.....

Si non, expliquez aussi,.....

.....

4. Quel est taux de réussite provient de la vente de ce produit ?

ANNEXES 02 : Quelques PV de la cuisinière 6510Luxe et 6520Luxe

L'ENIEM, dans ses programmes de développement, utilise des procès-verbaux(PV), l'objectif est de faciliter ses études et l'enregistrement de chaque opération effectuée dans le processus de développement de cette cuisinière. Quelques PV de la cuisinière 6510Luxe et 6520Luxe sont :

La cuisinière 6510Luxe

L'amélioration de ce produit est faite comme suit

- **Changement de la table de travail des cuisinières ;**
- **Introduction de nouveaux brûleurs ;**
- **Bandeau frontal avec des formes arrondies pour les cuisinières ;**
- **Nouvelle poignée et nouveau bouton.**

-Le procès verbal : Le 24 /01/2006

L'Objet de ce PV est l'étude de faisabilité du bandeau bombé en présence des structures différentes : département technique, Service étude, Service méthode sont réunis dans l'objectif de réaliser un bandeau bombé tout en gardant la possibilité de monter les robinets actuels ainsi que des boutons et des calottes.

-PV d'essai : Le 03/06/2006

Les structures concernées n'ont pas utilisé d'équipements (Équipements néants), mais leurs missions correspondent à la conception et à la réalisation de trois outils (Emboutissage, poinçonnage, détournage), et cela dans le but de réaliser un bandeau bombé tout en gardant la possibilité de monter le robinet, des boutons, et des calottes.

PV d'essai : le 03/06/2006

L'objet de ce PV est d'essayer le montage d'un bandeau bombé sur la cuisinière. Dans ce contexte, le service étude a commencé par la réalisation du plan de définition qui consiste à rendre symétrique la partie emboutie. Le service méthode a aussi la mission de la conception et de réalisation de gabarit par la sérigraphie de bandeau.

Ces travaux qui sont pris en charge par les structures précédentes qui ont le but de rendre symétrique la partie emboutie du bandeau, sont arrivés au résultat d'un prototype conforme qui est homologué par d'autres structures intéressées.

-PV d'homologation : le 1 /12/2007

La cuisinière 6510Luxe montée avec un bandeau bombé a été présentée aux différentes structures (unité cuisson, département développement et partenariat (DDP) et l'unité commerciale) qui ont homologué ce produit.

-PV d'essai : Le 13/05/2007

La cuisinière 6520

-Le procès verbal : 30/01/2008

L'objet de ce PV consiste à mettre en œuvre des actions de développements inscrites pour l'année 2008, et dans ce cadre, une réunion est organisée au niveau de l'unité cuisson dans le but de procéder à quelques modifications et améliorations sur la cuisinière. Il s'agit notamment :

Une Grille de table, (trois modèles ont été réalisés en fil d'acier et acier plat chromé et émaillés).A ce stade, l'entrave des trous de fixation de la poignée sera rallongée de 1cm de part et d'autre.

A propos de ça, il est demandé à l'unité cuisson un suivi des étapes pour aboutir au programme tracé par les structures de l'unité cuisson :

-Faire des essais de fonctionnement d'endurance;

-Présenter une étude de prix pour chaque action

-Tracer un planning avec des délais ;

-Présenter un prototype de cuisinière dans les meilleurs délais.

-PV d'homologation : 21/04/2008

Ce PV consiste de mettre en œuvre un prototype de cuisinière petit modèle monté avec une nouvelle poignée en tube d'acier et une vitre extérieur et le présenté et le homologué par les structures : unité cuisson, DDP, unité commerciale.

-PV d'essai : 26/04/2008

L'objet de ce PV d'essai est de procéder aux essais de relever de la température sur la nouvelle poignée en tube d'acier (monté sur une cuisinière) dans les conditions suivantes :

- Allumage du four pendant 60min ;**
- Température ambiante =25°C ;**
- Température du four=200° ;**
- Température relevée sur la poigné 30°C;**

Après ces essais, le technicien supérieur(T.S) essais de produits et le chef département technique et maintenance sont arrivés au résultat que la nouvelle poignée en tube d'acier supporte le relevé de la température, c'est-à-dire que le résultat est concluant.

-PV d'essai : 12/01/2010

Après le PV d'essai de la poigné en tube d'acier de la cuisinière 6520Luxe daté le 26/4/2008, et vu le PV d'homologation de l'échantillon daté le 21/04/2008. Un autre PV est organisé dont l'objet est de lancement à la fabrication d'une présérie de la cuisinière 6520Luxe.

Les résultats montrent que la présérie de la cuisinière 6520Luxe avec une poignée en tube d'acier qui a été mise en production, est concluante.

ANNEXES 03 : la gamme de produit froid

Game de Produits Froid

ELECTROMEGAGER

Réfrigérateur No-Frost FR 4506 K

- Deux portes, ouverture à droite
- Capacité Brute : 447 Litres
- Contrôle des températures :
 - * Avec un thermostat
- Type de refroidissement :
 - * No Frost (dynamique)
- Dimensions H x P x L (mm) : 1715 x 712 x 708
- Poids Net : 69 kg



Réfrigérateur SBS FRS U20 GA

- Ouverture des portes :
 - * Réfrigérateur : à droite
 - * Congélateur : à gauche
- Capacité Brute : 536 Litres
- Dégivrage : Automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 1790 x 735 x 903
- Poids Net : 113 kg



Armoire Vitrée VBG 1597 N

- Porte vitrée : Ouverture à droite
- Volume brute : 467 Litres
- Système de refroidissement : Dynamique
- Capacité de chargement :
 - * 1/3 Litres : 480 Canettes
 - * 1/4 Litres : 308 Bouteilles
- Dimensions H x P x L (mm) : 2020 x 710 x 820
- Température : 0 °C à 6,6 °C
- Poids net : 80 kg
- Options :
 - Fermeture avec clef
 - Indicateur de température



Congélateur Bahut CF 1666

- Capacité Brute : 480 Litres
- Pouvoir de congélation : 32 kg /24h.
- Autonomie : 34 Heures
- Dégivrage : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1307 x 825 x 747
- Poids net : 78 kg



Réfrigérateur 320 L

- Deux portes, ouverture à droite
- Capacité Brute : 320 Litres
- Dégivrage :
 - * Congélateur : Manuel
 - * Réfrigérateur : Automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 1650 x 748 x 590
- Poids Net : 71 kg



Combiné 290 C

- Deux portes : Ouverture à droit
- Capacité Brute : 316 Litres
- Dégivrage :
 - * Réfrigérateur : Automatique
 - * Congélateur : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1650 x 748 x 590
- Poids Net : 85 kg



Congélateur Bahut CF 1301

- Capacité Brute : 360 Litres
- Pouvoir de congélation : 26 Kg /24h
- Autonomie : 30 heures
- Dégivrage : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1205 x 847 x 655
- Poids net : 62 kg



Réfrigérateur 300 D

- Deux portes, ouverture à droite
- Capacité Brute : 325 Litres
- Dégivrage :
 - * Congélateur : Manuel
 - * Réfrigérateur : Automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 1650 x 748 x 590
- Poids Net : 71 kg



Réfrigérateur 350 S

- Une porte : Ouverte à droite
- Capacité totale : 362 Litres
- Dégivrage : Semi-automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 1650 x 748 x 590
- Poids Net : 65 kg



Congélateur 220F

- Une porte : Ouverture à droite
- Capacité Brute : 256 Litres
- Pouvoir de Congélation : 22 Kg/24heures
- Dégivrage : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1488 x 748 x 590
- Poids net : 70 kg



Réfrigérateur 520L ADE

- Deux portes, ouverture à droite
- Fermeture : à clé
- Capacité Brute : 522 L
- Dégivrage :
 - * Réfrigérateur : Automatique
 - * Congélateur : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1715 x 590 x 711
- Poids Net : 82 k
- Équipé d'un distributeur d'eau



Réfrigérateur 240 L

- Une porte réversible
- Capacité Brute : 240 Litres
- Dégivrage : Semi-automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 1205 x 640 x 550
- Poids Net : 48 kg



Conservateur FR 1400 VB

- Capacité Brute : 380 Litres
- Température intérieure : <à -18°C
- Dimensions H x P x L (mm) : 1210 x 610 x 860
- Poids net : 62 kg



Réfrigérateur 520L SDE PB

- Deux portes, ouverture à droite
- Capacité Brute : 520 Litres
- Dégivrage :
 - * Réfrigérateur : Automatique
 - * Congélateur : Manuel
- Dimensions H x P x L (mm) : 1715 x 590 x 711
- Poids Net : 82 k



Réfrigérateur 160 L

- Une porte réversible
- Capacité Brute : 160 Litres
- Dégivrage : Semi-automatique
- Dimensions H x P x L (mm) : 840 x 640 x 550
- Poids Net : 40 kg



Conservateur FR 1600 VB

- Capacité Brute : 450 Litres
- Température intérieure : <à -18°C
- Dimensions H x P x L (mm) : 1330 x 660 x 860
- Poids net : 73 kg



ANNEXES 03 Gamme de Produits Cuisson - Climatisation - Chauffage



Cuisinière 6520
04 feux Tout Gaz

- Couvercle émaillé
- Allumage électrique des brûleurs
- Porte double vitres
- Autonettoyant
- Thermostat réglable
- Eclairage intérieur
- Minuterie
- Tourne-broche
- Grilloir
- Dimensions H X P X L (mm) : 850 x 600 x 600
- Poids net : 53 kg

Cuisinière 6540 Inox
04 feux Tout Gaz

- Couvercle en verre
- Allumage électrique des brûleurs
- Porte double vitres
- Autonettoyant
- Thermostat réglable
- Eclairage intérieur
- Minuterie
- Tourne-broche
- Grilloir
- Dimensions H X P X L (mm) : 850 x 600 x 600
- Poids net : 53 kg

Cuisinière 8210
05 feux Tout Gaz

- Couvercle émaillé
- Allumage électrique des brûleurs
- Porte double vitres
- Autonettoyant
- Thermostat réglable
- Eclairage intérieur
- Minute rie
- Tourne-broche
- Grilloir
- Dimensions H X P X L (mm) : 850 x 600 x 900
- Poids net : 69,50 kg

Climatiseurs SPM
TROPICALISÉS

- 7 000 BTU
- 9 000 BTU
- 12 000 BTU
- 18 000 BTU
- 24 000 BTU

Chauffe-Eau
10L/3P

- Chauffe-Eau à Gaz Naturel
- Chauffe-Eau à Gaz Butane
- 4 dispositifs de sécurité
- Débit d'eau : 10 Litres/Minute
- Poids net : 8,8 kg
- Dimensions H X P X L (mm) : 590 x 328 x 195
- Diamètre cheminée : 110 mm

Radiateur à Gaz Naturel
2.98 ASQ

- Puissance Calorifique : 9200 W
- Volume à Chauffer (Min/Moy/Max) : 130/180/270 m³
- Consommation Gaz : 0,940 m³/h
- Système d'allumage : Piezo-Électrique
- Dispositifs de sécurité :
 - * sécurité atmosphérique.
 - * Thermo-couple.
- Dimensions H X P X L (mm) : 710 x 660 x 240
- Poids : 27 Kg.

Machine à Laver
DWD-F1011

- Capacité de lavage : 7 kg
- 9 Programmes automatiques
- Consommation d'eau : 59 Litres
- Classe énergétique : A
- Sélection de la vitesse d'essorage : 1000Tr/Mn
- Dimensions H X P X L (mm) : 600 x 540 x 850
- Poids net : 64 kg

Photos non contractuelles. Les caractéristiques, spécifications et conceptions peuvent être changés sans préavis. Poids et dimensions sont approximatifs.

Table des matières

| | |
|--|------------|
| <i>Remerciements</i> | <i>i</i> |
| <i>Dédicaces</i> | <i>ii</i> |
| <i>Dédicaces</i> | <i>iii</i> |
| <i>Liste des abréviations</i> | <i>iv</i> |
| SOMMAIRE | v |
| <i>Listes des tables</i> | <i>vi</i> |
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie</i> | 6 |
| Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie | 6 |
| 1.1. Évolution de la notion de la stratégie | 6 |
| 1.2. Définition | 7 |
| 1.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise | 7 |
| 1.2.1.1. L'école de la conception | 7 |
| 1.2.1.2. L'école de la planification | 8 |
| 1.2.1.3. L'école du positionnement | 8 |
| 1.2.1.4. L'école entrepreneuriale | 8 |
| 1.2.1.5. L'école cognitive | 8 |
| 1.2.1.6. L'école de l'apprentissage | 9 |
| 1.2.1.7. L'école du pouvoir : | 9 |
| 1.2.1.8. L'école culturelle : | 9 |
| 1.2.1.9. l'école environnementale : | 10 |
| 1.2.1.10. L'école de la configuration | 10 |
| 1.2.2. Définition de la stratégie de diversification | 10 |
| 1.2.3. Définition de la stratégie de diversification de portefeuille produit | 10 |
| 1.3. Les objectifs de la stratégie | 11 |
| 1.3.1. Objectifs de rentabilité | 11 |
| 1.3.2. Objectifs de croissance | 11 |
| 1.3.3. Objectifs de sécurité | 11 |
| 1.3.4. Objectifs de flexibilité | 11 |
| 1.3.5. Objectifs sociaux | 12 |
| 1.3.6. Objectifs propres aux dirigeants | 12 |
| 1.4. Les niveaux de la stratégie | 12 |
| 1.4.1. la stratégie de l'entreprise | 12 |
| 1.4.2. stratégies par domaine d'activité | 12 |
| 1.4.3. stratégies opérationnelles | 12 |
| 1.5. Objectif de la diversification | 13 |
| 1.5.1. Accroître les profits : | 13 |
| 1.5.2. Éviter la dépendance | 13 |
| 1.5.3. Assurer sa survie | 13 |
| 1.6. Les types de la diversification | 14 |
| 1.6.1. La diversification de placement : | 14 |
| 1.6.2. La diversification de redéploiement | 14 |
| 1.6.3. La diversification de confortement | 14 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.4. La diversification de survie _____ | 15 |
| 1.7. La politique de diversification : _____ | 15 |
| 1.7.1. La diversification géographique : _____ | 15 |
| 1.7.2. La diversification verticale (l'intégration) _____ | 15 |
| 1.7.3. La diversification horizontale _____ | 16 |
| 1.8. Les différentes typologies de la diversification _____ | 16 |
| 1.8.1. La typologie d'Ansoff _____ | 16 |
| 1.8.1.1. Spécialisation (market penetration) _____ | 16 |
| 1.8.1.2. Développement de produits nouveaux (product development) _____ | 16 |
| 1.8.1.3. Expansion géographique ((Market development) _____ | 16 |
| 1.8.1.4. La diversification totale _____ | 17 |
| 1.8.2. La typologie de Salter et weinhold _____ | 17 |
| 1.8.3. La typologie de Michael Porter _____ | 18 |
| 1.8.3.1. La logique de portefeuille _____ | 18 |
| 1.8.3.2. La stratégie horizontale _____ | 18 |
| Section 02 : La démarche de conduite d'une diversification _____ | 18 |
| 2.1. Déterminer le niveau de cohérence recherché : entre l'activité nouvelle et existante de l'entreprise. _ | 19 |
| 2.1.1 Cohérence en termes d'expertise managérial : _____ | 19 |
| 2.1.1.1. Les Facteurs Clés Succès FCS _____ | 20 |
| 2.1.1.2. Les caractéristiques structurelles : _____ | 20 |
| 2.1.2. La cohérence culturelle : _____ | 21 |
| 2.1.3. Adéquation par rapport à la vision stratégique : _____ | 23 |
| 2.2. Déterminer l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise : _____ | 24 |
| 2.2.1. La valeur intrinsèque de l'activité _____ | 24 |
| 2.2.1.1. L'attractivité intrinsèque _____ | 25 |
| 2.2.1.2. Le potentiel de restructuration : _____ | 25 |
| 2.2.2. Complémentarité financière entre les activités _____ | 26 |
| 2.2.2.1. La complémentarité des flux de trésorerie : _____ | 26 |
| 2.2.2.2. Complémentarité en matière d'investissent _____ | 27 |
| 2.2.3. La complémentarité dans la chaîne de conception production/vente : _____ | 27 |
| 2.2.3.1. Repérage des synergies opérationnelles : _____ | 28 |
| 2.2.3.2. Amélioration de la position concurrentielle : _____ | 28 |
| 2.3. Adopter les modalités d'entrer : _____ | 28 |
| 2.3.1. Choisir l'époque d'entrée _____ | 29 |
| 2.3.2. choisir le mode d'entrée _____ | 30 |
| 2.4. Gérer les changements et la diversité _____ | 30 |
| 2.4.1. Gérer le changement : _____ | 30 |
| 2.4.1.1. le rôle des dirigeants _____ | 31 |
| 2.4.1.2. Le sentiment de frustration _____ | 33 |
| 2.4.1.3. l'acquisition et les divergences culturelles _____ | 33 |
| 2.4.1.4. la mise en œuvre des synergies _____ | 34 |
| 2.4.2. gérer la diversité _____ | 34 |
| 2.4.2.1. les portefeuilles d'activités _____ | 35 |
| 2.4.2.2. Doser intégration et différenciation _____ | 36 |
| Conclusion _____ | 37 |
| Chapitre 2 : La diversification comme source de compétitivité _____ | 38 |
| Section 1 : la compétitive des entreprises. _____ | 38 |
| 1.1. Définition de la compétitivité _____ | 38 |
| 1.2. Les fondamentaux de la compétitivité _____ | 40 |
| 1.2.1. La concurrence _____ | 41 |

| | |
|---|----|
| 1.2.2. La relativité | 41 |
| 1.2.3. L'avantage concurrentiel | 41 |
| 1.3. Les formes de la compétitivité | 41 |
| 1.3.1. La compétitivité/prix | 41 |
| 1.3.2. La compétitivité hors/prix | 41 |
| 1.4. Les déterminants de la compétitivité | 42 |
| 1.4.1. À l'échelle nationale | 42 |
| 1.4.1.1. Les dotations en ressources | 42 |
| 1.4.1.2. La technologie | 42 |
| 1.4.1.3. Les caractéristiques du produit | 42 |
| 1.4.1.4. Les économies d'échelle | 43 |
| 1.4.1.5. La régulation et les politiques des échanges | 43 |
| 1.4.2. À l'échelle internationale | 43 |
| 1.5. Les sources de l'avantage compétitif | 43 |
| 1.5.1. Les économies d'échelle | 44 |
| 1.5.2. La courbe d'apprentissage | 44 |
| 1.5.3. La masse critique | 45 |
| 1.5.4. La surgénération | 45 |
| 1.5.5. La synergie | 45 |
| 1.6. Les modèles d'analyse et d'aide aux choix stratégiques : | 45 |
| 1.6.1. LA MATRICE Mc KINSEY | 46 |
| 1.6.1.1. définition | 46 |
| 1.6.1.2. Mise en œuvre de la matrice MC KINSEY | 46 |
| 1.6.2. LA MATRICE ADL | 47 |
| 1.6.3. La matrice BCG | 49 |
| 1.6.4. Les cinq forces de Porter | 51 |
| 1.6.4.1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur : | 52 |
| 1.6.4.2. La menace de nouveaux entrants | 52 |
| 1.6.4.3. La menace de produits de substitution | 53 |
| 1.6.4.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs | 53 |
| 1.6.4.5. Le pouvoir de négociation des clients | 53 |
| 1.6.5. Les limites des 5 forces | 54 |
| 1.7. Les stratégies de la compétitivité | 55 |
| 1.7.1. Présentation des stratégies génériques | 55 |
| 1.7.2. Les stratégies concurrentielles | 55 |
| 1.7.2.1. La domination globale par les coûts | 56 |
| 1.7.2.2. La différenciation | 58 |
| 1.7.2.3. La concentration | 60 |
| 1.7.3. Limites de ces stratégies | 61 |

Section 2 : la diversification stratégique comme source de compétitivité par l'innovation

| | |
|---|-----------|
| l'innovation | 61 |
| 2.1 La technologie et l'avantage concurrentiel | 61 |
| 2.1.1. l'avantage concurrentiel, enjeu de la stratégie : | 62 |
| 2.1.2. la maîtrise des facteurs clés de succès | 62 |
| 2.1.3. Technologie et la concurrence | 63 |
| 2.1.3.1. L'impact stratégique de la technologie | 64 |
| 2.1.3.2. la typologie concurrentielle des technologies | 64 |
| 2.1.4. Technologie et chaîne de valeur | 65 |
| 2.2 Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises | 65 |
| 2.2.1. L'innovation améliore la compétitivité | 66 |
| 2.2.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix : | 66 |
| 2.2.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix | 66 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2. Les stratégies de base de Porter et l'innovation | 67 |
| 2.2.2.1. La domination par les coûts et l'innovation | 67 |
| 2.2.2.2. La stratégie de différenciation et l'innovation | 67 |
| 2.2.2.3. La stratégie de concentration et l'innovation | 68 |
| 2.2.3. L'avantage concurrentiel et l'innovation | 69 |
| Conclusion | 73 |
| Chapitre 3 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM | 74 |
| Section 01 : Présentation général de l'entreprise ENIEM | 74 |
| 1.1. La création de l'entreprise | 75 |
| 1.2. La localisation de l'entreprise ENIEM | 75 |
| 1.3. La mission principale de l'ENIEM | 76 |
| 1.4. Le Développement de l'ENIEM | 77 |
| 1.4.1. Garantie et services après-ventes | 77 |
| 1.4.2. La sous-traitance | 77 |
| 1.4.3. La position sur le marché | 77 |
| 1.5. L'organisation de l'entreprise ENIEM | 77 |
| 1.5.1. Direction Générale | 78 |
| 1.5.2. Direction de la planification et contrôle de gestion | 79 |
| 1.5.3. Direction qualité | 79 |
| 1.5.4. Direction des ressources humaines | 79 |
| 1.5.5. Direction des finances et comptabilités | 79 |
| 1.5.6. Direction de développement et partenariat: | 79 |
| 1.5.7. Direction marketing | 79 |
| 1.5.8. Direction industrielle | 79 |
| 1.5.8.1. L'unité froid; | 79 |
| 1.5.8.2. L'unité cuisson | 80 |
| 1.5.8.3. Unité climatisation | 80 |
| 1.5.8.4. Unité prestation techniques | 81 |
| 1.5.8.5. Unité commerciale | 82 |
| 1.6. Présentation de l'unité commerciale | 82 |
| 1.6.1. Définition de l'unité commerciale | 82 |
| 1.6.1.1. Ses missions | 82 |
| 1.6.1.2. Ses activités | 83 |
| 1.6.1.3 Objectifs | 83 |
| 1.6.2. L'organisation de l'unité commerciale | 83 |
| 1.6.2.1. Le Département marketing et exportation | 84 |
| 1.6.2.2. Le département vente | 84 |
| 1.6.2.3. Le Département gestion des stocks | 84 |
| 1.6.2.4. D. administration générale et ressources humaines | 84 |
| 1.6.2.5. Le Département Finance et comptabilité | 84 |
| 1.6.2.6. Le Département Service Après Vente | 84 |
| 1.6.2.8. Assistant juridique | 84 |
| 1.6.2.9. Contrôleur de gestion | 84 |
| 1.6.3. Présentation du département marketing | 85 |
| 1.6.3.1. Définition du département marketing | 85 |
| 1.6.3.2. Missions du département marketing | 85 |
| 1.6.3.3. L'organigramme du département marketing | 85 |
| 1.7. La gamme de produit de l'entreprise ENIEM | 86 |
| 1.7.1. La gamme de réfrigérateurs | 86 |
| 1.7.2. La gamme de conservation | 87 |

| | |
|---|------------|
| 1.7.3. La Gamme des congélateurs _____ | 88 |
| 1.7.4. La gamme des cuisinières _____ | 88 |
| 1.7.5. La gamme des machines à laver _____ | 89 |
| 1.7.6. La gamme des chauffe-eau _____ | 89 |
| 1.7.7. La gamme des climatiseurs _____ | 89 |
| 1.8. Les ressources humaines au sein de l'ENIEM _____ | 90 |
| 1.9. Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM _____ | 91 |
| 1.9.1. Les principaux concurrents _____ | 93 |
| 1.9.2. part de marché ENIEM _____ | 94 |
| Section 2 : la diversification par innovation au sein de l'ENIEM _____ | 95 |
| 2.1 Les types d'innovation au niveau de l'ENIEM et les objectifs d'innover _____ | 96 |
| 2.1.1. Les types d'innovation au sein de l'ENIEM _____ | 96 |
| 2.1.1.1 Innovation de produit _____ | 96 |
| 2.1.1.2 Innovation de procédé : _____ | 96 |
| 2.1.2 Les objectifs de l'innovation au sein de l'ENIEM _____ | 96 |
| 2.2 L'information, la communication, et le partage des connaissances à l'ENIEM et son importance pour le développement de nouveaux produits _____ | 97 |
| 2.1.1 L'information _____ | 97 |
| 2.1.1.1. Le questionnaire client, _____ | 97 |
| 2.1.1.2. Le recueil des réclamations clients _____ | 97 |
| 2.1.1.3. Le recueil d'information auprès des vendeurs et des services après vente. _____ | 97 |
| 2.1.2. La communication _____ | 97 |
| 2.1.3. Le partage des connaissances à l'ENIEM _____ | 98 |
| 2.3 Le cas du processus de conception et développement d'un produit de l'unité _____ | 98 |
| 2.3.1. La naissance de l'idée et l'étude de marché _____ | 99 |
| 2.3.2. De l'idée au projet _____ | 100 |
| 2.3.3. Du projet à la réalisation _____ | 100 |
| 2.3.4. De la réalisation au marché _____ | 101 |
| 2.4 Présentation de l'enchaînement des améliorations de la cuisinière 6520Luxe _____ | 103 |
| L'enchaînement des modifications de la cuisinière 6520Luxe à partir de 2005 : _____ | 103 |
| Conclusion _____ | 104 |
| Conclusion générale _____ | 105 |
| Bibliographies _____ | 109 |
| ANNEXES _____ | 110 |
| Table des matières _____ | 125 |
| Résumé | |

Résumé

Français

À l'ère de la concurrence caractérisant l'environnement des entreprises; les stratégies d'entreprises sont devenues désormais un facteur clé de succès, en l'occurrence la stratégie de diversification

Dans une industrie telle que l'industrie de l'électroménager où le marché de cette dernière est porteur, la concurrence est très rude ; le nombre de concurrents augmente de plus en plus, l'offre en produits électroménagers est diversifiée, des clients de plus en plus exigeants, de ce fait la réactivité des entreprises doit se faire en temps opportun.

Notre étude est basée sur le management du processus d'innovation incrémentale d'un produit de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM. Ce type d'innovation occupe une place prépondérante au sein de cette entreprise en vue de diversifier la gamme de ses produits et aussi faire face à la rude concurrence sur le marché électroménager.

Anglais

In the era of competition characterizing the business environment; business strategies have now become a key success factor, in this case the diversification strategy

In an industry such as the home appliance industry, where the home appliance market is buoyant, competition is fierce; the number of competitors is increasing, the supply of household electrical appliances is diversified, customers are becoming more demanding, so the reactivity of the companies must be done in a timely manner.

Our study is based on the management of the incremental innovation process of a product of the ENIEM company's firing unit. This type of innovation occupies a preponderant place within this company in order to diversify the range of its products and also to face the tough competition in the home appliance market.

Mots clés

Stratégie, stratégie d'entreprise, dévirification, la démarche de devirification, compétitivité, innovation, le processus d'innovation .