

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

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

Spécialité : **Management Stratégique**

Thème

**Analyse des déterminants des stratégies d'intégration
au sein des entreprises algériennes :**

**Illustration par le cas MFG, Filiale du groupe
CEVITAL**

Présenté par :

- **AIT BENALI THILELI**
- **SEHAD SAID**

Encadré par :

Dr. ZERKHFAOU Lyes.

Devant les membres du jury

Président : Mme MATMAR.Dalila.

Rapporteur : Mr. ZERKHFAOU Lyes

Examineur : Mr. DRIR Mohamed

2021-2022

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs Personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance

*Nous exprimons notre plus grande reconnaissance envers **nos chers Parents** qui nous ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de
Notre démarche d'étude ;*

*Nous tenons à adresser nos vifs remerciements au directeur de ce mémoire **Mr. ZERKHFAOUI Lyes**, notre promoteur pour ses encouragements renouvelés, sa patience, ses remarques pertinentes et ses judicieux conseils ;*

Nous remercions également les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail ;

Nous remercions aussi l'ensemble des enseignants qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus universitaire ; notamment

***M. DRIR Mohammed** qui nous a suivis tout au long de ce master et d'avoir été compréhensif, patient et soucieux de ses étudiants auxquels ils donnent à chaque fois des conseils qui sont bénéfiques, Et notre chef de spécialité **Madame MATEMAR Dalila** qui a su organisé tous détails concernant notre promotion, ainsi que **M. Amokrane** qui nous a donné tout son temps, et qui a fait de son mieux pour qu'on puisse assimiler ses cours*

*Un grand hommage à ceux qui ont milité pour notre chère université, et
Un grand respect, à notre père spirituel « **Mouloud MAMMERI** » ;*

*Pour la même occasion, nous remercions, infiniment tout le personnel du service de **MFG** qui nous ont accueillis à bras ouvert et nous ont offert le terrain favorable pour la réalisation de notre travail ;*

*Plus particulièrement notre encadrant au sein de cette entreprise Monsieur **LEMOU MOULOUD***

*Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à nos amis pour leur
Confiance et leur support*

Dédicaces

C'est avec profonde gratitude et sincères mots que Je dédie ce modeste travail à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation et en particulier :

Nous chers parents ; qui ont sacrifié leur vie pour notre réussite et nous ont éclairé le chemin par leurs conseils judicieux, nous espérons qu'un jour nous pourrons leurs rendre un peu de ce qu'ils ont fait pour nous, que dieu leurs prête bonheur et longue vie.

*A mon précieux frère « **JUBA** » et ma belle sœur « **DAHIA** »*

*A mes sœurs « **Katia** », « **Tinhinane** » et son mari « **Moh** »*

*A mes petits neveux adorés « **Aylan** », « **Ayden** » et « **Nael** »*

Auxquels je souhaite tant de réussite dans leurs vies, je leurs dédie ce travail pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide durant ces années d'études

*A mon binôme « **Said** » pour tous les moments partagés, je te remercie pour ces moments passés et je te souhaite longue vie pleine de réussite*

*A mes chers amis qui étaient toujours là pour me soutenir et m'encourager
Surtout **Yasmine, Ahcene, Cylia, Yamina...***

Thileli

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail a ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

*A l'homme, mon précieux cadeau de Dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect à mon cher père **Amar** et l'âme de ma mère **Nacima** pour toutes les valeurs qu'elle m'inculqué et qui a fait de moi la personne que je suis aujourd'hui*

*A mes grande parentes **Belkacem** et **Tassadit, Ali** et **Fathema** qui ont toujours étaient la pour moi une source d'admiration*

*A l'âme de ma grande mère **Fatima***

*A mes très chère sœurs **Melissa, Anais** ma petite princesse **Arinas***

*A ma chère binôme **Thilleli** que j'aime trop, et qui a travaillé avec patience et sans relâche dans notre travail*

*Je n'oublie surtout pas mes amis avec qui j'ai passé des années en or durant tout mon cursus universitaire **Ali, Yacine, Ferial, Samy, Cylia, Said, Dyhia, Hanane, Mina, Yasmine***

*A mon enseignantes préféré madame **CHIKAOUI***

Said

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels des stratégies d'intégration

Introduction du chapitre.....04

Section 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la stratégie d'entreprise.....04

Section 2 : Les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale.....18

Conclusion du chapitre.....32

Chapitre 2 : Intégration verticale comme orientation stratégique

Introduction du chapitre33

Section 1 : l'intégration verticale un choix stratégique.....33

Section 2 : les différentes approches et déterminants de la stratégie d'intégration.....39

Conclusion du chapitre.....44

Chapitre 3 : la stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas de MFG filiale du groupe Cevital

Introduction du chapitre.....45

Section 1 : présentation du groupe CEVITAL.....45

Section 2 : les stratégies d'intégration verticale au sein de la filiale MFG.....56

Conclusion du chapitre.....77

Conclusion générale.....78

Abréviations

AC : Avantage Concurrentiel

DG : Directeur Générale

MFG: Mediterranean Float Glass

MP : Matière Première

PVB : Butyral Poly Vinyle (butyral de vinyle)

RBV: Resource-Based view

S.P.A. Société par Action.

TCT : Théorie des couts de transactions

TRC: Théorie des ressources et compétences

T/J : Tonne par jour.

VRIS : Ressources valorisables, rares, non imitables et non substituables.

Liste des figures

Figure N° 1 : l'analyse PESTEL.....	8
Figure N° 2 : Schéma des cinq forces de M.Porter.....	10
Figure N° 3 : le modèle SWOT	13
Figure N° 4 : distinction entre couts de transaction ex-ante et ex-post.....	20
Figure N° 5 : schéma illustratif du processus de production au sein du MFG	61
Figure N° 6 : Organigramme de MFG.....	62
Figure N° 7 : réseau de distribution de MFG	65
Figure N° 8 : la gamme de produit de MFG	66

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : le model SWOT	12
Tableau N° 2 : synthèse des différentes branches de la TRC	30
Tableau N° 3 : synthèse et illustration des trois approches	42
Tableau N° 4 : les étapes historique du groupe Cevital.....	47
Tableau N° 5 :l'évolution du nombre d'effectifs de l'entreprise MFG au fil des années.....	58
Tableau N° 6 : consommation journalière et provenance des matières premières MFG.....	63
Tableau N° 7 : Diagnostic interne et externe de MFG (Analyse SWOT)	72

Résumé :

L'objet principal de ce mémoire porte sur l'analyse des déterminants des stratégies d'intégration verticale au niveau des entreprises algériennes. En effet dans un premier temps ce travail a pour objectif principal de montrer les avantages que pourrait présenter la stratégie d'intégration verticale pour les entreprises industrielles et de montrer dans un second temps les déterminants qui poussent l'entreprise à s'intégrer verticalement que ça soit d'une manière totale ou partielle.

Notre cas s'est porté sur l'unité MFG, filiale du groupe Cevital, en effet ce travail va nous permettre de montrer si le choix d'intégrer a permis au groupe CEVITAL d'atteindre les objectifs qu'il a fixé, et s'il pilote et gère efficacement ces activités intégrées et internes, ce travail va nous permettre aussi de mieux cerner les déterminants de cette stratégie d'intégration verticale.

Les mots clés

Stratégie d'intégration verticale, strategie, processus de production, industrie, coûts, qualité, Verre float,

ملخص

الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة يتعلق بتحليل محددات استراتيجيات التكامل الرأسي على مستوى الشركات الجزائرية. في الواقع ، في البداية الهدف الرئيسي لهذا العمل هو إظهار المزايا التي يمكن أن تقدمها استراتيجية التكامل الرأسي للشركات الصناعية ولتبيين للمرة الثانية المحددات التي تدفع الشركة للتكامل رأسياً سواء كان ذلك بشكل كلي أو جزئي. تركز دراستنا على شركة الزجاج التابعة لمجموعة سيفيتال، في الواقع ، سيسمح لنا هذا العمل بإظهار ما إذا كان خيار الدمج قد سمح لمجموعة سيفيتال بتحقيق الأهداف التي حددتها وإذا قامت بتوجيه وإدارة هذه الأنشطة المتكاملة والداخلية بشكل فعال ، سيسمح لنا هذا العمل أيضاً بفهم محددات استراتيجية التكامل الرأسي بشكل أفضل.

الكلمات الدالة

استراتيجية التكامل الرأسي، إستراتيجية، عملية الإنتاج، صناعة، التكاليف، جودة، زجاج مصقول.

Introduction générale

L'évolution d'une entreprise est influencée par un nombre important de facteurs extérieurs, ces éléments extérieurs constituent son environnement, en effet L'environnement actuel est plus que jamais complexe et imprévisible ainsi pour assurer sa pérennité et pouvoir faire face à cet environnement et pour pouvoir affronter ses turbulences, son évolution constante et sa complexité croissante, l'entreprise doit faire appel à de nouvelles stratégies et opter pour le choix stratégique qui va lui permettre d'être pérenne et plus compétitive

C'est-à-dire que l'enjeu pour la firme est de déterminer le périmètre qui optimise sa position concurrentielle. Celui-ci peut être trop restreint ; l'entreprise ne maîtrise pas suffisamment ses fournisseurs, ses distributeurs ou même certaines fonctions ; ou bien le périmètre est trop étendu : l'entreprise effectue alors en interne des opérations qu'elle ne maîtrise pas suffisamment ou qui lui coûtent trop cher. (Leroy, p.80)

Ainsi pour que l'entreprise détermine ces périmètres et puisse choisir la voie qui lui permet de réaliser le plus de bénéfice et le plus de compétitivité elle doit établir une analyse ou un diagnostic stratégique

Suite à ce diagnostic, différentes options s'offrent à l'entreprise : diversification, intégration verticale, spécialisation, externalisation, internationalisation...

Parmi ces choix stratégiques nous allons nous focaliser sur l'intégration verticale, cette stratégie est une forme de diversification, l'une des raisons qui poussent les entreprises à adopter une stratégie d'intégration verticale est le pouvoir de négociation des fournisseurs ainsi pour diminuer ce dernier et pouvoir sécuriser leurs approvisionnement, les entreprises décident de s'intégrer et de racheter un certain nombre de fournisseurs.

Une entreprise est dite verticalement intégrée si elle contrôle plus d'un des stades successifs de production d'un bien, l'intégration verticale se rapporte au degré d'intégration entre la chaîne de valeur d'une entreprise et les chaînes de valeur de ses fournisseurs et distributeurs

Ainsi l'intégration verticale c'est la stratégie dont la quelle l'entreprise va intégrer son fournisseur et son distributeur, elle consiste à réaliser tout ou partie des activités en amont ou en aval du processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients .elle permet d'accroître le pouvoir du marché et de réduire les coûts de transaction.

Introduction générale

Les stratégies d'intégration verticale sont adoptées dans le but de réaliser des économies d'échelle par le regroupement, au sein d'une même organisation d'activités économiques auparavant assurées par différentes entreprises, ce regroupement a pour conséquence d'éliminer les marges prélevées par les intermédiaires et donc de diminuer le coût de revient des produits.

Nous avons encadré notre travail sur les stratégies d'intégrations verticales comme choix stratégique pour notre étude de cas qui porte sur (MFG filiale du groupe CEVITAL),

L'objectif de notre travail est d'étudier les stratégies d'intégrations verticales au niveau de la filiale MFG et de montrer si le choix d'intégrer a permis au groupe CEVITAL d'atteindre les objectifs qu'il a fixé, et s'il pilote et gère efficacement ces activités intégrées et internes, ce travail va nous permettre aussi de mieux cerner les déterminants de cette stratégie d'intégration verticale. Dans ce contexte nous posons la problématique suivante : **Quels sont les déterminants des stratégies d'intégration au sein de la filiale MFG ?**

Pour mieux cerner notre problématique de recherche nous allons s'appuyer sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : l'amélioration de la qualité des matières premières intégrées est un Déterminant de la stratégie d'intégration verticale.

Hypothèse 02 : Les coûts internes sont mieux maîtrisés grâce à la stratégie d'intégration verticale.

La méthodologie de la recherche

- La méthode documentaire qui nous a permis de définir et de comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur le sujet de notre recherche à savoir les stratégies d'intégration verticales .pour cela nous avons utilisé des ouvrages, des revues de management, d'économie, des entretiens, document interne du MFG et une documentation électronique.
- La méthode analytique : en premier lieu, une présentation des stratégies d'intégration du MFG, puis mener une analyse des données de cette stratégie, et enfin avec une synthèse.

Introduction générale

Plan de rédaction

Nous avons choisis de l'établir sur trois chapitre que nous avons devisé en deux parties à savoir une partie théorique et une partie pratique.

La première partie comporte deux chapitres

Dans le premier chapitre nous allons présenter le cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude des stratégies d'intégration

La deuxième partie concerne le volet pratique de notre travail.

Dans le troisième chapitre nous allons d'abord présenter le groupe **CEVITAL** et ses activités, ensuite voir et expliquer les déterminants des stratégies d'intégration au sein du **MFG**.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Introduction du chapitre

Les stratégies d'entreprise telle-que la spécialisation, la diversification, l'intégration Verticale, sont des choix stratégiques qui permettent aux firmes de garder leur position sur le marché et incluent un avantage concurrentiel permettant ainsi de développer la croissance de l'entreprise.

Cette croissance peut-être soit interne où l'entreprise fait appel à ses propres moyens pour développer son activité, ou bien externe et qui consiste à l'achat d'actifs nouveaux. Également, elle peut être une croissance conjointe dont l'objectif est d'établir des relations contractuelles afin de partager des compétences dans un ou plusieurs domaines.

Pour bien avancer sur le plan théorique des stratégies d'intégration, il est important en premier lieu de présenter quelques concepts de base sur la stratégie en général, de comprendre d'abord d'où provient ce phénomène de stratégie, ses origines, les concepts et termes qui s'y rattachent, ainsi que les fondements ,les différents travaux et théories qui ont traités cette stratégie d'intégration.

Section 1 : fondements théoriques et conceptuels de la stratégie d'entreprise

Dans cette première section nous allons voir que signifie la stratégie d'entreprise, son origine, émergence ainsi que les différentes étapes qui lui permettent d'élaborer une stratégie qui va assurer sa pérennité et sa compétitivité.

1 Origine de la stratégie

Etymologiquement le terme stratégie trouve ses origines dans les mots grecs « *strategos* » qui désigne : le générale, chef de l'armée, « *stratos* » qui signifie : armée en ordre de bataille et « *agein* » qui veut dire conduire .ce terme est associé à

- Carl Von Clausewitz qui considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire .il s'agit de détruire ses forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications. (management stratégique. P.10)
- Sun Tzu ou (Sun Zi), auteur de l'Art de la guerre dès le... siècle avant J-C,il estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemi a abandonné la lutte, y compris sans combat, grâce a la ruse, l'espionnage et une grande mobilité .il s'agit de s'adapter a la stratégie de l'adversaire afin de le décourager. (ibid. P.10)

Le terme de « stratégie » évoque donc la guerre, le leadership qui doit conduire une armée bien organisée à la victoire tout en préservant au maximum la vie des soldats .en appliquant donc cette logique sur l'entreprise nous allons dire qu'elle mène une lutte contre les concurrents, le

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

dirigeant doit conduire l'entreprise à la performance économique en explorant différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats tout en préservant et protégeant au maximum les salariés et les actionnaires.

C'est dans les années soixante, que le concept de stratégie a été utilisé dans un contexte micro-économique, la stratégie d'entreprise a développée ses propres approches et méthodes qui sont différentes de la stratégie militaire, en premier lieu par Alfred Chandler dans son livre « Strategy and structure » publié en 1963, puis par Igor Ansoff en 1965 dans son livre « corporate strategy » et par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group qui le premier, a articulé les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise.

2 Définition de la stratégie

SELON F.LEROY : « la stratégie c'est le fait de fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis a allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». (Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, édition Dunod(2eme édition)2004)

Selon STRATEGOR « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »(Stratégor, politique générale de l'entreprise, édition4 .p.11)

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- **La stratégie de groupe ou corporate strategy :** elle détermine les domaines d'activité de l'entreprise et conduit cette dernière à choisir dans quel secteur s'engager ou bien se retirer, pour constituer un portefeuille d'activités équilibré.
- **La stratégie concurrentielle ou business strategy :** qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place dans le but de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Donc à travers cette définition nous voyons que c'est le choix d'allocation des ressources, investissements et désinvestissements qui font « la stratégie ».

M. Porter définit la stratégie comme étant : «*L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables.*»

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Il met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel car selon lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

Ainsi, la formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externe issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère

3 L'élaboration de la stratégie

Pour que l'entreprise élabore une stratégie gagnante et qui lui convient le mieux elle doit suivre un certain nombre d'étapes qui sont :

3.1 L'analyse et diagnostic stratégique

Cette analyse comprend l'analyse et le diagnostic de l'environnement interne; l'analyse et le diagnostic de l'environnement externe

Ce diagnostic comporte donc deux volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable.

Le changement permanent et contenu de l'environnement conditionne le devenir des entreprises, de ce fait il est toute a fait logique que la démarche d'analyse stratégique démarre par l'étude de l'environnement au sein duquel l'entreprise va lutter pour assurer sa survie et sa prospérité, pour analyser ce dernier les dirigeants vont recourir à des méthodes et des outils

. Pour mener une analyse stratégique rigoureuse et aider les dirigeants et les consultants à bien choisir la stratégie d'entreprise à adopter (elle doit faire un diagnostic en interne et en externe ou autrement dit un diagnostic stratégique) ces deux type de diagnostic seront croisés grâce a la méthode SWOT.

- **Le modèle SWOT**

Une des manières de synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle SWOT qui veut dire : strengths, weaknesses, opportunities and threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Menaces), il porte également le nom du modèle LGAC qui porte les noms de ses quatre auteurs qui sont des professeurs à l'université de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth, ce modèle distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'entreprise, il mène une double analyse :

D'une part, une analyse qui permet d'étudier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement, cette phase permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité c'est-à-dire les règles qu'il faut respecter pour être compétitifs dans cette activité

D'autre part, une analyse qui permet de repérer les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ce qui permet à l'entreprise d'identifier ses compétences distinctives à savoir les savoir-faire, les ressources, et les actifs qui la différencient de ses concurrents.

Selon le modèle LGAC, la démarche stratégique s'effectue en quatre étapes : diagnostic, définition des objectifs, mise en œuvre et contrôle stratégique

Pour que l'entreprise étudie les opportunités et les menaces qui sont présentes dans l'environnement, les dirigeants doivent faire une analyse de ce dernier et cela en utilisant des méthodes et des outils que nous allons voir juste après

3.1.1 Analyse de l'environnement de l'entreprise

Cette analyse se fait sur deux niveaux : au niveau macro (macro environnement) et micro (microenvironnement)

3.1.1.1 Analyse de l'environnement externe

La capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement et l'analyse de ses évolutions sont des facteurs fondamentaux pour sa réussite. Dans un premier temps nous allons définir plus précisément ce que recouvre le vocable « environnement ».

L'Entreprise se situe à l'intérieur de ce que l'on baptise un secteur économique, c'est-à-dire un ensemble regroupant la totalité des Entreprises qui participent, directement ou indirectement, à la production et/ou à la commercialisation ou offrant les services utiles aux utilisateurs, de biens et services pour satisfaire à un type de besoins (Gérard Garibaldi, analyse stratégique, p.140)

Il est aussi nécessaire d'inclure dans l'environnement un certain nombre d'acteurs tel que les clients, les « non consommateurs relatifs » du produit (bien et/ou service), les fournisseurs, les distributeurs, les préconisateurs, l'État et tous les autres intervenants possibles.

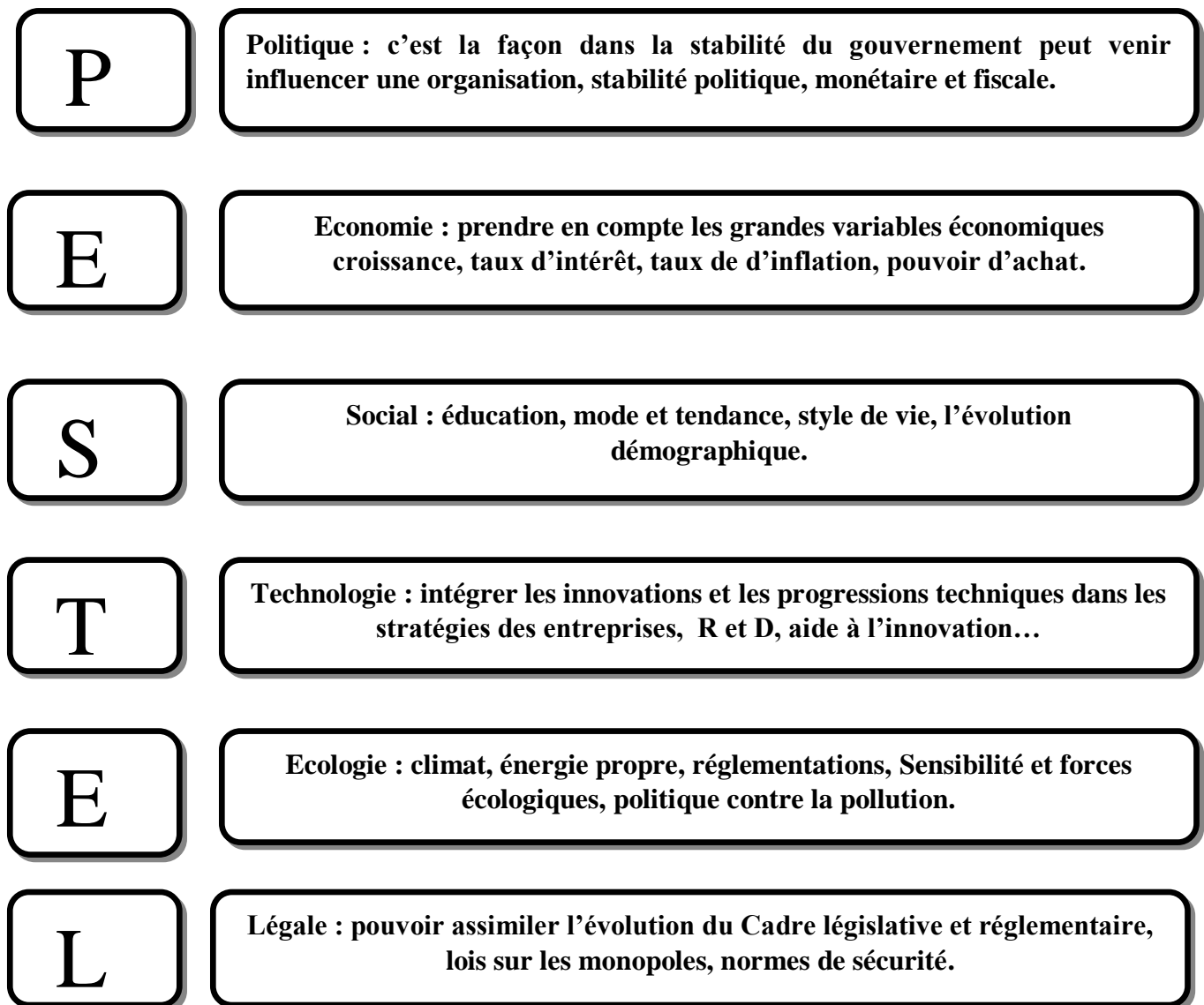
- **Le modèle PESTEL**

La construction d'une matrice PESTEL est le point de départ de l'analyse de l'environnement. En effet, toute entreprise est influencée par son environnement **macroéconomique**, politique et

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

social, il est donc important de comprendre dans quel environnement elle évolue, pour cela nous allons utiliser le modèle **PESTEL** qui est un outil qui permet d'évaluer les forces de l'environnement général qui peuvent influencer celui de l'entreprise

Figure N° 1 : l'analyse PESTEL



Source : élaboré par nous soins

3.1.1.2 Analyse de l'environnement concurrentiel par La méthode des cinq forces de Michael Porter (diagnostic externe, recenser les facteurs du microenvironnement)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Professeur à la Harvard Business School, Porter propose dans son ouvrage intitulé *competitive strategy* une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence, cette méthode est résumée dans le schéma « des cinq forces », elle est indispensable pour étudier la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionne la rentabilité de l'entreprise à long terme.

En effet C'est un des outils les plus utilisés pour réaliser une analyse approfondie des concurrents et de chaque menace qui peut affecter la rentabilité de l'entreprise sur un marché

Cette analyse a pour but d'évaluer l'attractivité et le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme et d'identifier, comprendre les cinq forces structurelles

Ces cinq forces concurrentielles sont :

3.1.1.2.1 L'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur

C'est la rivalité entre les fournisseurs stratégiques et leurs concurrents. Il concerne le nombre de concurrents, croissance du marché, niveau de compétition, barrières de sortie, principaux acteurs...

Cette rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants :

- La faible croissance du marché fait que certaines Entreprises vont tenter à tout prix d'enlever des parts de marché aux concurrents.
- niveau élevé des frais fixes ce qui engendre une forte rivalité entre les entreprises pour prendre des parts de marché permettant de les couvrir en les répartissant sur un plus grand nombre de produits.
- barrières fortes à la sortie ce qui a pour conséquence directe d'amener les Entreprises à se battre plus longtemps avant de quitter le secteur (du type actifs très spécialisés ne trouvant pas preneur en dehors du secteur, coûts fixes de sortie très élevés, interrelations stratégiques...
- concurrents nombreux et de taille voisine, ce qui conduit les plus ambitieux de tenter d'en éliminer d'autres.

3.1.1.2.2 La menace des nouveaux entrants

C'est la menace des nouvelles entreprises qui peuvent concurrencer les fournisseurs il s'agit des barrières à l'entrée de marché, telle que des économies d'échelle, investissements initiaux nécessaires, coûts de changement, réputation de la marque. Plus ces barrières sont faibles plus l'implantation de ces nouvelles entreprises devient facile.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

3.1.1.2.3 La pression des produits ou services de substitution

C'est la menace des produits qui ne font pas partie de la même catégorie de produits, mais satisfaire le même besoin, cette menace dépend essentiellement des coûts de conversion, rapport qualité/prix, degré d'innovation, disponibilité des produits sur le marché.

3.1.1.2.4 Le pouvoir de négociation des acheteurs (clients)

C'est le pouvoir des acheteurs à exercer une influence directe sur les fournisseurs et à négocier davantage les conditions de vente, telle que le prix, le niveau de qualité et les services associés.

- le client dispose d'une information complète notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve donc en bonne position pour négocier.

3.1.1.2.5 Le pouvoir de négociation de fournisseurs

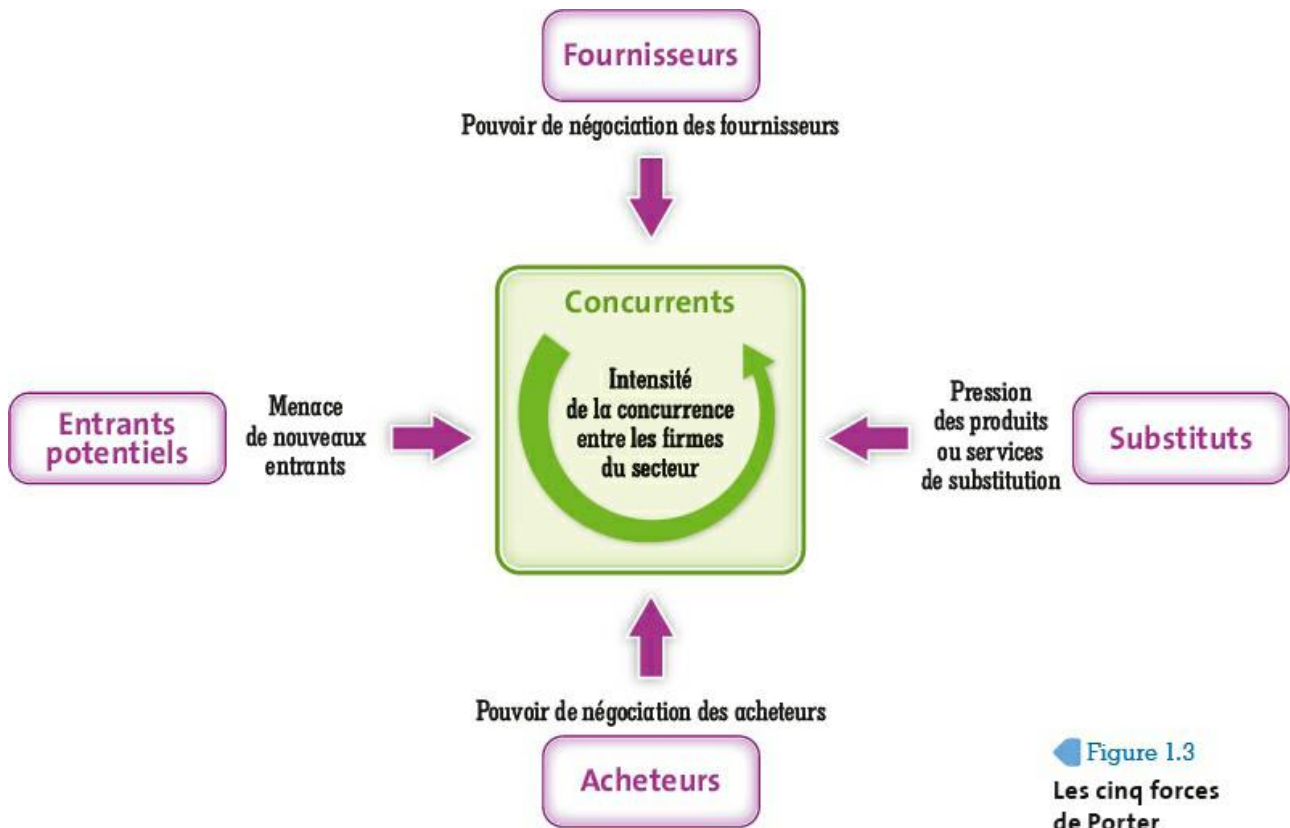
C'est la capacité des fournisseurs à contrôler le marché fournisseurs et à influencer la rentabilité du secteur, ce pouvoir dépend de nombre de fournisseurs, coûts de changement des fournisseurs et niveau de différenciation.

- la concentration des fournisseurs dans le cas où les clients sont très nombreux face à peu de fournisseurs, ce qui leur permet de se doter de plus de poids, c'est-à-dire plus leur nombre est faible plus leur pouvoir de négociation est important.
- l'excédent de la demande sur l'offre.
- l'importance du produit pour l'acheteur, notamment pour se différencier, plus le produit acheté présente un caractère stratégique fort et plus le fournisseur possède un fort pouvoir de négociation.

De ce fait, L'intégration verticale est une action pour diminuer le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients.

Figure N° 2 : Schéma des cinq forces de M.Porter

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration



Source: Strategor 7eme edition, p 60

Après cette analyse l'entreprise est censée être en mesure d'élaborer une stratégie pour se défendre contre ces cinq forces, voir les infléchir en sa faveur.

3.1.2 L'analyse interne de l'entreprise

Nous allons aborder ici deux niveaux d'analyse : les forces et les faiblesses de l'entreprise. Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur contrairement aux faiblesses qui sont des aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. Dans l'environnement interne, nous allons nous borner à recenser les ressources dont nous disposons et voir s'il y a une adéquation entre ces ressources et les FCS identifiés dans l'analyse de l'environnement externe.

Nous allons récapituler la matrice **SWOT** dans le tableau et la figure qui vont suivre dans les pages suivantes

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

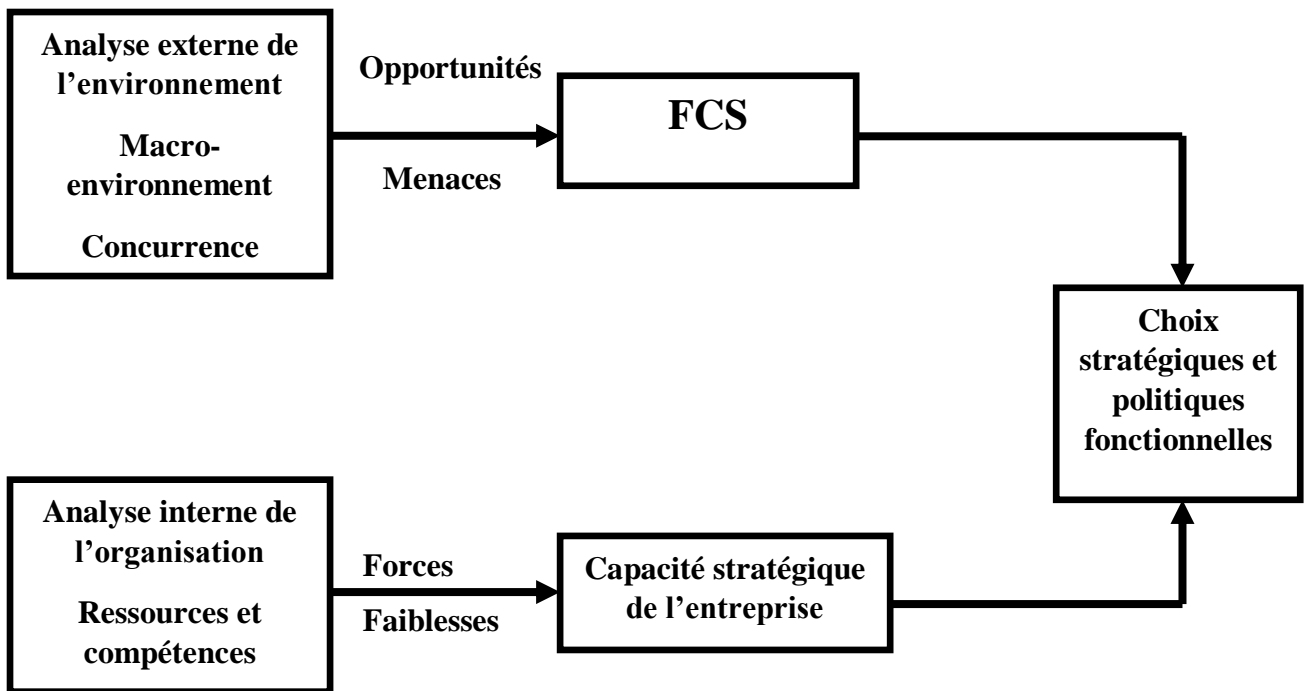
Tableau N° 1 : le model SWOT

S	W	O	T
STRENGTHS FORCES	WEAKNESSES FAIBLESSES	OPPORTUNITIES OPPORTUNIES	THEATS MENACES
*ce que l'entreprise maîtrise *La valeur ajoutée qui vous différencie de vous concurrents. *les ressources internes (compétences, savoir faire) *prix *Technologie.	*ce qui manque à l'entreprise *ce que vous concurrents font mieux que vous *la limitation des ressources *mauvaise image du produit.	*peu de concurrents dans la zone. *croissance des besoins pour vous produits ou services. *bonne couverture presse medias de votre entreprise. *innovation.	*nouveaux concurrents *durcissement de l'environnement réglementaire. *changement d'attitude des clients envers votre entreprise. . *augmentation des couts de production.

Source : établie par nous soins

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Figure N° 3 : le modèle SWOT



Source : Leroy Frédéric, les stratégies de l'entreprise, p 24

Après avoir établi ce diagnostic stratégique l'entreprise sera en mesure de définir ses objectifs qui est l'étape qui suit le diagnostic stratégique.

3.2 La définition des objectifs

Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec les finalités de l'entreprise, et avec ses ressources et ses compétences, l'entreprise va saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement et doit tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle.

3.3 La mise en œuvre de la stratégie

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

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

3.4 Le contrôle stratégique

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

Après avoir effectué la démarche stratégique faut choisir qu'elle voie ira le mieux à l'entreprise

3.5 Le choix stratégique

Ainsi l'entreprise décide soit de mener une stratégie de diversification, spécialisation, différenciation, intégration verticale, externalisation, internationalisation...

3.5.1 La stratégie de spécialisation

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine.(F. LEROY , 3ème édition, p 84)

3.5.2 La stratégie de différenciation

Selon M .Porter :« se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant difficilement comparable en termes de valeur. (Michael Porter, 1992, Op. cit, p 78)

Il y a deux formes de différenciation : la différenciation par le haut et la différenciation par le bas.

Par le haut, l'entreprise fait une offre qui se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure qui est l'innovation. La différenciation par le haut à de nombreux facteurs qui sont : la fiabilité technique du produit, l'aspect esthétique des produits, l'innovation technologique, qualité, hygiène des produits.

Par le bas, l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposé à un prix plus bas. La différenciation par le bas à de nombreux facteurs qui sont : les services apportés à la clientèle (service après-vente), les circuits de distribution, les modes de vente, la marque, conditionnement.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

3.5.3 La stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le 17^{ème} siècle s'est fortement amplifiée depuis 1945.

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». (Gérard Koenig, « Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques », édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.p.210)

3.5.4 La stratégie d'externalisation

L'externalisation peut être définie de deux manières différentes. Dans une acception étendue, elle consiste à confier toute ou partie d'une activité à un prestataire ou à un fournisseur, on parle alors également de sous-traitance. Dans une acception plus restreinte, elle consiste à transférer à un prestataire ou à un fournisseur tout ou partie d'une activité qu'elle réalisait auparavant en interne. L'externalisation s'accompagne alors souvent d'un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire.

Vu que la stratégie d'intégration est une forme de diversification, donc nous allons la définir d'une manière plus approfondie

3.5.5 Stratégie de diversification

3.5.5.1 Définitions

La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activités différents. Par nouveau domaine d'activité, nous entendons un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente. La diversification va donc plus loin qu'une extension de la gamme de produits ou de services. (Stratégor, édition 7, p.535)

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités. (Les stratégies d'entreprise, Leroy, p.74)

Selon Chandler : ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins » (Chandler Alfter.D, stratégie et structure de l'entreprise, p.92)

Selon Kotler et Dubois : la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits. (stratégor « politique générale de l'entreprise », 3eme edition, p.69)

3.5.5.2 Les voies de diversification

- La dimension géographique ou (diversification géographique)
- La dimension filière_appelé aussi « intégration » ou « diversification verticale »
- La dimension activité ou la « diversification horizontale »

3.5.5.2.1 La diversification géographique

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché 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, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

3.5.5.2.2 La diversification verticale

Cas où les produits nouveaux sont destinés aux besoins propres de l'entreprise et la technologie est connexe ou différente. La firme effectue elle-même de nouvelles étapes dans la chaîne d'opérations, allant de l'extraction des matières premières à la vente des produits finis. Selon l'auteur, l'intégration verticale provoque une augmentation de la dépendance de la firme vis-à-vis d'un secteur industriel et diminue sa souplesse. Cependant, cette stratégie peut constituer un moyen de renforcer la position concurrentielle de la firme dans son secteur en ayant un accès à des ressources rares et une structure des coûts favorable et en réalisant des économies d'échelle

3.5.5.2.3 La diversification horizontale

Cas où les produits sont nouveaux, la technologie est connexe ou différente et la clientèle est nouvelle de type similaire aux clientèles existantes. Cette diversification s'effectue généralement dans les industries où la firme est active, celle-ci se sert souvent du même réseau de distribution pour vendre les nouveaux produits.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

3.5.5.3 Les différents types de diversification

3.5.5.3.1 La diversification liée (ou concentrique)

La diversification liée (ou concentrique) consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Celles-ci constituent les « pivots » de la diversification. Ces derniers sont généralement de nature technologique ou commerciale. (Leroy, Les stratégies d'entreprise. P.76)

3.5.5.3.2 La diversification non liée ou conglomérale

Dans ce type de diversification il existe peu de rapport entre les métiers. Ils sont stratégiquement indépendants : les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Il n'y a donc pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités.

3.5.5.4 Les avantages de la diversification

Cette stratégie présente plusieurs avantages

- **Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise**

La diversification est une action causant des changements quant à la manière dont l'entreprise est organisée, autrement dit ses structures ou encore ses procédures, entre autres, la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique.

Dans cette perspective, la diversification permet à l'entreprise une exploitation optimale des connaissances, voire les compétences de ses salariés, qui n'étaient utilisées que pour une seule activité. Elle peut également opter pour une réduction de ses effectifs sans pour autant avoir recours aux licenciements. Aussi, la diversification permet à l'entreprise de faire fructifier ses fonds ou encore son bénéfice, plutôt que de les garder inutilisés.

Cette stratégie permet ainsi, à l'entreprise de revoir totalement ou partiellement sa politique de logistique, afin de l'améliorer éventuellement, comme c'est le cas d'une réutilisation éventuelle de son matériel inexploité dans son activité de base, qui servira plus une autre activité.

- **Stabiliser et sécuriser l'entreprise**

La stratégie de diversification est considérée par plusieurs spécialistes comme une prise de risque pour l'entreprise par rapport à une spécialisation, toutefois, il paraît qu'elle constitue au final une vraie aubaine permettant de faire stabiliser et sécuriser l'entreprise en question.

En effet, une entreprise possédant plusieurs activités est moins sensible aux

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Changements perpétuels des marchés qu'une entreprise qui a opté pour une seule activité, ces activités nombreuses constituent des pistes alternatives éventuelles pour l'entreprise. En effet, en dépit d'un ralentissement dans un marché où l'entreprise est présente, cette dernière pourra compter sur la croissance d'un autre marché constituant également une cible. Donc, l'entreprise a des alternatives autres que son activité principale, c'est pour cela que cette dernière ayant investi dans des activités variées a plus de chance quant à sa stabilité et sécurité.

▪ Le gain en réactivité et donc en compétitivité

Les entreprises ayant des corps de métiers diversifiés les plus susceptibles d'entreprendre des nouvelles actions de diversification. En outre, une entreprise habituée à mener des actions de diversification est considérée plus apte à se lancer dans une autre

Aventure d'investissement en raison de son expérience en la matière. Par conséquent, les Études de marché sont plus aisées à faire, la logistique mise à la disposition de la diversification est déjà connue, ce qui permettra de gagner de la réactivité notamment en étant dans un environnement agité.

En outre, une entreprise ayant opéré une diversification à grande échelle a plus de Chance que le marché ciblé soit à sa portée, étant donné qu'elle possède au préalable certaines Compétences qui pourraient être utilisées dans les nouvelles activités ciblées.

En définitive, la stratégie de diversification peut constituer une alternative d'évolution Par excellence permettant de faire face à la compétition.

Enfin Même si elle s'inscrit dans une logique de filière économique, l'intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion d'un nouveau métier et la maîtrise de compétences différentes. De plus, tout comme la diversification, l'intégration verticale accroît la complexité du groupe et exige de veiller à la coordination entre les différents stades de la filière. (Leroy Frédéric, p.86)

Section 2: les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale

Dans cette section nous allons aborder la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources et compétences en tant que théorie de la firme.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

1 La théorie des TCT comme modèle explicatif de l'intégration

Les analyses modernes des déterminants de l'intégration verticales insistent essentiellement sur la recherche d'économie de coût de transaction

Pour mieux comprendre les apports de la théorie des couts de transaction nous devons d'abord la définir

1.1 Le concept des couts de transaction

Le concept des couts de transaction a été introduit par R.H.Coase en 1937 avant d'être approfondi et enrichi par O. Williamson (1975, 1985,1991).

La transaction : Deux agents opèrent une transaction dès lors qu'ils spécifient contractuelles la date et les lieux d'échange d'un bien particulier. (Management stratégique. p.18)

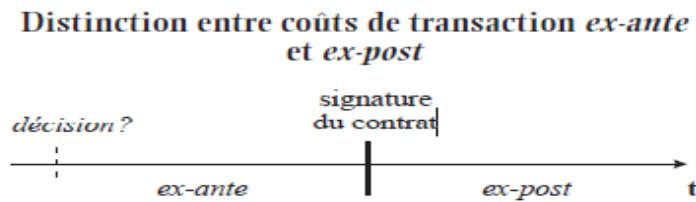
Les couts de transaction : désignent le prix du face a face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Ils se distinguent des couts rattachés a la production (par exemple ,les couts de livraison) et intègrent uniquement les ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu a un autre ou d'une organisation a une autre .ils sont étroitement liés a la méthode retenue pour l'allocation des ressources et peuvent intervenir en :

Ex ante (avant l'établissement du contrat)

Ex post (après la signature du contrat). (Management stratégique. p.18)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Figure N° 4 : distinction entre coûts de transaction ex-ante et ex-post



Source :(Joffre 1999, p .48)

Cette théorie considère que toute transaction entre deux partenaires (client, fournisseur, producteur, distributeur...) crée des coûts spécifiques. En présence d'actifs fortement spécifiques, et d'une fréquence élevée des transactions, ces coûts sont importants et la théorie recommande à la firme de recourir à l'intégration verticale pour éviter de recourir au marché (stratégor, édition 6p.187)

La théorie des coûts de transaction appartient au champ de la théorie de la firme :elle considère la firme comme un nœud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange le modèle transactionnel s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste dont l'objectif est d'étudier les institutions de la société et plus particulièrement celle de la firme .la théorie permet notamment d'étudier la gouvernance des relations contractuelles .le choix de différentes formes d'organisation (gouvernance structures) est expliqué par le principe d'efficience :il dépend de la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production .(management stratégique. P.18)

L'objet de cette théorie des coûts de transaction est de faire une analyse approfondie des transactions sur le marché. La préoccupation consiste à tracer la frontière de la firme sur la base de deux modes de coordinations : la coordination par le marché (externalisation) et la coordination par le management (internalisation). (M. DARBELET, op.cit, p 36).

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

1.2 Apports de Coase

Dans l'économie néoclassique traditionnelle les agents économiques satisfont leurs besoins en s'adressant au marché quelque soit la demande, Coase remet en cause cette théorie car le recours au marché comporte des coûts de transaction.

Coase a posé la question : **qu'est ce qu'une firme et pourquoi les firmes existent-elles ?** La question qui a révolutionné la théorie économique classique, et sa réponse à cette dernière est : « la firme moderne constitue un mode alternatif au marché, au sein duquel la coordination des choix individuels se fait par le mécanisme des prix. (Ronald Coase, « The nature of the firm », *Economica N.S.*, n° 4, 1937, p. 386-405)

C'est la comparaison entre les coûts de transaction du marché et les coûts de transaction internes qui pour une situation donnée permet d'identifier qu'elle est l'organisation la plus pertinente.

Pour Coase, l'entreprise se définit comme une relation d'autorité. L'entreprise met en jeu des contrats asymétriques dans la mesure où les employés acceptent librement la subordination à la volonté de l'employeur. Cette relation s'oppose aux relations sur un marché. Dans un tel mode de coordination, les agents sont réputés symétriques, il n'y a pas de rapport de pouvoir ni de subordination. (Coase R.H. 1937 (the nature of the firm), *Economica* p.331)

Selon Coase le contrat de travail est un contrat par lequel le facteur travail accepte, pour une certaine rémunération, qui peut être fixe ou variable, d'obéir aux directives d'un entrepreneur dans certaines limites (Coase R.H. 1937 op.cit. p.337)

1.3 La théorie des Coûts de transaction selon Williamson

Oliver Williamson va prolonger cette réflexion dans ses ouvrages (*markets and hierarchies + the economic institution of capitalism* 1985), le marché et la firme sont des instruments alternatifs pour opérer un ensemble de transaction.

Oliver voit que le marché n'est pas toujours la réponse adéquate au besoin de l'entreprise, les *coûts* de transaction peuvent pousser l'entreprise à élaborer des formes d'organisation alternatives

1.4 Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction

Elles portent principalement sur les comportements de l'agent économique, ces hypothèses sont au nombre de trois: le principe de la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité de l'actif, d'après Williamson ces éléments sont à la base de l'économie des coûts de transaction.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

1.4.1 Les principes de la rationalité limitée des agents (acteurs) de H.A .Simon

Dans ce concept il faut entendre limitée non pas dans le sens " irrationnel" ,mais dans un sens où les individus n'ont pas tous les éléments pour effectuer un choix purement rationnel ,c'est-à-dire qui envisage l'ensemble des solutions possibles .ceci les obligent a se replier sur des solutions qui leurs semblent « raisonnables »ou « satisfaisantes » .les individus doivent prendre des décisions dans un contexte flou, ce qui les obligent a opter pour certaines règles ou attitudes qui ne seraient pas les plus appropriées dans une situation ou « tout serait parfaitement clair» . Plutôt que de rationalité limitée, il vaut mieux parler de rationalité procédurale, comme le fait simon, qui attire l'attention sur le fait que le processus de décision est un élément fondamental de la rationalité. (Simon H.A, 1972, « theories of bounded rationality »

- **La rationalité procédurale** traduit le fait que les individus ont des capacités cognitives limitées qui les empêchent de calculer ex ante l'ensemble des états de la nature possibles et donc de choisir la meilleure solution. Outre la limitation des capacités cognitives, le traitement de toute l'information est impossible.

Simon résume ainsi la démarche qu'implique la prise en compte de la rationalité procédurale dans les situations qui sont complexes et où l'information est très incomplète qui correspond à pratiquement toutes les situations du monde réel.

Les acteurs économiques ne peuvent connaître toutes les situations possibles ni acquérir l'ensemble des informations. La rationalité limitée renvoie donc à l'incapacité des individus à appréhender de façon parfaite leur environnement économique. Par ailleurs, les décisions sont prises dans l'incertitude, puisque les agents ne peuvent prévoir l'ensemble des situations possibles dans le futur. En raison de cette incertitude, le contrat liant les parties ne peut envisager tous les cas de figure possibles et ne peut donc préciser de façon exhaustive les obligations des parties : un contrat ainsi rédigé est qualifié d'incomplet. (Stratégor, édition 6 p.187)

Le principe de rationalité limitée désigne les limites des capacités et des connaissances des individus dans un environnement incertain et complexe.la rationalité limitée des agents a pour conséquence l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs.les informations dont disposent les agents sont dès lors asymétriques. L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à des comportements opportunistes. (Management stratégique .p.19)

Nous pouvons dire que la rationalité est limitée car le cerveau humain est limité, il ne peut pas tout prévoir et l'information n'est pas gratuite, elle est imparfaite et souvent

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

actualisable, ce qui met les entreprises dans une phase où elles sont dans l'obligation de tenir compte du système de la veille concurrentielle et d'information marketing. (B.Coriat, « les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », « revue d'économie industrielle », N° 129, 130, éditeur : de Boeck supérieur, revues.org, (1er et le 2eme trimestre 2010), p 60).

La limitation de la rationalité est due à l'incapacité des agents à prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transmissions. Avec cette limitation biologique du cerveau humain, on a comme conséquence de la rationalité limitée, une incomplétude des contrats qui est inévitable. (B.Coriat ,op.cit, p 51)

1.4.2 L'opportunisme des partenaires

Il correspond à la poursuite de l'intérêt personnel par chacune des parties prenantes, ce qui peut conduire l'une ou l'autre à user de tromperie ou à faire de la rétention d'information. L'opportunisme caractérise le comportement des individus désireux de réaliser des gains supérieurs à ceux spécifiés lors de la rédaction du contrat. Du fait de la rationalité limitée des parties, le contrat risque de reposer sur une information incomplète, éventuellement déformée par un des signataires du contrat. (Stratégor, édition 6 p.187)

L'opportunisme est « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie » (Williamson O.E., 1994, op .cit . p.70)

Selon williamson : « le comportement opportuniste consiste à réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté » (Williamson O.E. Watcher M, Harris J., 1975, Bell journal of economics, n°6, p.258)

L'opportunisme est inscrit dans la nature humaine est correspond a un comportement stratégique des agents par lequel ils cherchent leurs intérêt strictement personnel, quitte a léser l'autre partie au contrat, en courant a la ruse ,la mauvaise foi , le mensonge ,la tricherie etc...

1.4.2.1 Les types d'opportunisme

Williamson distingue deux types d'opportunisme

1.4.2.1.1 Opportunisme ex ante

Se présente lorsqu'il ya tricherie avant passation du contrat entre les parties (exemple : communication d'informations erronées par un vendeur).cet opportunisme est possible a cause de l'asymétrie d'information due a la spécificité des actifs humains. (Williamson O.E., 1994, op .cit . p.71)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

1.4.2.1.2 Opportunisme ex post

Se présente lorsqu'il ya tricherie dans l'exécution du contrat, ou à la fin du contrat. (Ibid. 71)

L'hypothèse d'opportunisme ne signifie pas que tous les agents sont opportunistes, cela signifie qu'ils peuvent tous l'être parce que les individus sont tous censés chercher leurs intérêt personnel .par conséquent, l'opportunisme introduit un soupçon, un doute, et en générale une incertitude comportementale.

D'après la théorie des couts de transaction, les comportements opportunistes sont susceptibles de se manifester dans une situation de petits nombre, plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires est limité plus l'entreprise externalisatrice est dépendante de son fournisseurs ou de son prestataire .ce dernier peut alors en profiter pour adopter un comportement opportuniste...et il vaut mieux recourir à l'intégration verticale. (Stratégor, édition 6, p204)

Les agents peuvent adopter des comportements opportunistes en cherchant leurs intérêt personnel et en utilisant a leurs avantage la ruse et diverse formes de tricherie.de tel comportement peuvent intervenir avant la passation d'un contrat (opportunisme ex ante) ou durant la phase d'exécution du contrat (opportunisme ex post). Le risque d'opportunisme s'accentue dès lors que le nombre de participants au marché est faible et limite leur substituabilité.

1.4.2.2 Les formes de comportements opportunistes

Les comportements opportunistes des acteurs peuvent se manifester à travers trois formes : le risque moral, la sélection adverse et le holdup.

1.4.2.2.1 Le risque moral

Il résulte d'une action qui est menée par un agent décentralisé et qui ignorée par l'opérateur central. Ainsi après la signature du contrat, un agent peut ne pas respecter ses engagements, notamment lorsqu'il sait que le contrôle de son comportement par le partenaire s'avère couteux, voir impossible. (Ulrike Mayrhofer ,Management stratégique .p.20)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

1.4.2.2.2 La sélection adverse

Elle découle d'une information cachée et donc d'une méconnaissance de la part d'une des parties en effet, les partenaires ne disposent pas du même niveau de connaissance et de compétence, pour évaluer la pertinence d'une action ou d'une décision réalisée dans le cadre de la transaction. (Ulrike Mayrhofer, Management stratégique .p.20)

1.4.2.2.3 Le hold up

Il désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les acteurs, Dans ce cas un acteur peut tirer profit d'un avantage qui ne lui était pas destiné. (Ulrike Mayrhofer, Management Stratégique .p.20)

Ainsi l'opportunisme correspond à la poursuite de l'intérêt personnel par chacune des parties prenantes ce qui peut mener l'une ou l'autre à user de tromperie ou à faire de la rétention d'information .en outre, il caractérise les comportement des individus qui désirent réaliser des gains supérieurs à ceux spécifiés lors de la rédaction du contrat ,

1.4.3 Spécificité de l'actif

Des actifs sont dits spécifiques lorsqu'ils ont été spécialement développés pour un usage particulier. On distingue généralement la spécificité de site (qui se matérialise lorsque des équipements ont été implantés par un fournisseur à proximité de ceux de son client), la spécificité des actifs physiques (qui se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé des équipements spécialement pour un client) et la spécificité des actifs humains (qui se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé des compétences humaines spécialement pour un client). Plus un actif est spécifique plus il est recommandé d'intégrer une transaction (stratégor, édition 6 p.205)

des actifs sont considérés comme spécifiques quand les investissements durables effectués pour supporter des transactions particulières ont une valeur inférieure dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus.les actifs spécifiques peuvent prendre la forme d'actifs localisés (actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'important couts de relocalisation),d'actifs physiques (équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployables).d'actifs humains (savoir faire acquis durant l'exécution du contrat et difficilement redéployables) et d'actifs dédiés (investissements destinés à un partenaire exclusif).(Ulrike Mayrhofer ,management stratégique p.20)

La spécificité des actifs a été mise en avant à l'origine pour expliquer l'intégration verticale (Williamson 1971) ; elle est devenue depuis une pièce maîtresse de la théorie des coûts de transaction. (B.Cariât et O.Weinstein, op.cit, p57)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

La spécificité d'un actif se traduit comme suit : « des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats. »(Williamson, 1994, op.cit, p.77)

Cette caractéristique est très importante pour la détermination de la structure de gouvernance des transactions qui va s'imposer aux parties .en effet, le nombre de transactions entraine des couts répétés .si les actifs sont spécifiques alors de multiples transactions deviennent très couteuses, il devient judicieux de les regrouper au sein d'une organisation afin d'économiser des couts de transaction. On outre, si les transactions sont peu nombreuses, cela signifie que le nombre d'acteurs est faible .par conséquent, l'opportunisme a plus ce chance de se développer et augmente l'incertitude qui pèse sur la transaction.

2 L'approche par les ressources et compétences comme modèle explicatif de l'intégration

Nous avons présenté précédemment les outils et concepts permettant de mener une analyse de l'industrie (cinq forces de porteur, groupes stratégiques,...) mais pour qu'elle soit suffisante pour construire une stratégie, il faut également mener une analyse en interne ou il faut identifier précisément les ressources dont l'entreprise dispose et les compétences qui l'a distingue

Avant de définir la théorie des ressources et compétences dans son ensemble nous allons d'abord voir que signifie une ressource et une compétence pour une entreprise

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité. (stratégor 4^{ème} édition p.86)

Une compétence est pour une organisation donnée une capacité VRIST qui lui est spécifique et lui permet d'utiliser plus efficacement que ses concurrents ses ressources productives, tant au niveau de chaque fonction de l'entreprise, qu'a l'interface entre plusieurs fonctions. (ibid.93)

Une compétence peut se définir comme la capacité dynamique d'une firme à « intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques a la firme » (strategor ,7 ème édition, p.233)

2.1 La théorie des ressources et des compétences(TRC)

La TRC remis en cause les principaux fondements de la théorie des coûts de transaction, Elle s'oppose ainsi à la logique de transaction mise en avant par Williamson (1991) et aussi a l'importance du rôle qu'y tient l'opportunisme. Alors que la TCT suit un raisonnement basé sur l'efficience en termes de minimisation sur les couts de transaction, la TRC propose plutôt une

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

focalisation sur les ressources et les aptitudes différentielles permettant à la firme d'avoir une meilleure efficacité. Ainsi la TRC concerne le traitement de la firme comme un ensemble de compétences plutôt qu'un ensemble de contrats.

Cette théorie réunie un ensemble de branches, principalement la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982) et la « théorie de la connaissance » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996).

Ces différents courants ont pour but de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, vers ses ressources, son savoir et savoir faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre.

L'approche par les ressources appelées aussi « resource-based view » (RBV) a apporté au management stratégique au milieu des années 1980 un cadre théorique abondamment mobilisé depuis plus de vingt ans pour comprendre comment un avantage compétitif est obtenu, développé et maintenu dans le temps par les firmes.

Selon ce courant, « c'est l'ensemble spécifique de ressources et de compétences détenues par l'entreprise qui constitue la source principale de son avantage concurrentiel »

L'analyse de ces ressources et compétences et la compréhension des contextes dans lesquels elles peuvent les mieux être déployés doivent donc guider l'élaboration de la stratégie. Selon ce courant, au lieu de décomposer l'entreprise en portefeuille produits-marchés, l'analyse stratégique devrait avant tout chercher à déterminer le potentiel concurrentiel des différentes ressources que l'entreprise possède ou contrôle, ainsi l'élaboration de toute stratégie doit s'appuyer sur une utilisation intelligente de certaines ressources et aptitudes qui sont présentes au sein de l'entreprise.

Barney, l'un des principaux inspirateurs du courant RBV, définit l'entreprise comme un ensemble coordonné de ressources particulières qui déterminent ses marges de manœuvres stratégiques. Selon lui pour que l'entreprise puisse conserver un avantage concurrentiel, les ressources doivent être munies d'un certain nombre de caractéristiques qui sont comme suit :

La valeur, Rare, Inimitable, Non substituable

Nous pouvons rajouter la longévité et l'appropriation. La longévité, permet de maintenir l'avantage compétitif dans la durée et s'avère plus liée à la compétence qu'à la ressource. La

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

seconde, l'appropriation, fait référence à l'organisation des processus et de la structure pour pouvoir exploiter pleinement la ressource (Barney 1995).

Dès la fin des années 1990 les chercheurs ont intégré à l'approche RBV une dimension dynamique fournie par l'approche par les compétences de Prahalad et Hamel(1990) en développant des modèles évolutionnistes. Ils (Teece, Pisano et Shuen 1997 ; Karim et Michell 2000) s'intéressent alors à la façon dont sont exploitées les compétences de l'entreprise (théories des compétences) et à la façon dont elles évoluent avec le temps (dynamic capabilities) ainsi qu'aux implications stratégiques de ces changements. L'entreprise est vue comme un ensemble de compétences organisées en une structure. Il revient à l'organisation de réaliser l'intégration des savoirs fragmentés de chaque membre en facilitant l'utilisation et le partage. Cette compétence organisationnelle n'est pas donnée à toutes les organisations, mais celles qui en disposent valorisent mieux leurs ressources.

Dans un environnement marqué par des évolutions rapides, la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes est déterminante pour obtenir un avantage compétitif (Teece et al. 1997), Dans le premier cas le savoir est théorisé, codifié avant d'être utilisé, dans le deuxième cas il est intégré et utilisé empiriquement avant d'être codifié. Les organisations favorisent l'exploration ont tendance à être plus innovantes mais peuvent rencontrer des difficultés dans l'exploitation des nouvelles compétences.

Ainsi dans un environnement fortement évolutif, les routines ne permettent pas de développer un avantage, les capacités dynamiques qui consistent en des processus simples, changeants, non linéaires, peu structurés permettent, elles, de développer un avantage compétitif dont l'origine n'est pas seulement exogène (opportunité de marché par exemple) mais endogène et donc plus durable. L'avantage compétitif obtenu à partir des capacités dynamiques semble plus naturellement fondé sur la différenciation, il permet de créer un surplus de valeur, les routines contribuant elles, à développer des avantages plus fondés sur les coûts.

L'approche par ressources et compétences peut aider à expliquer la façon dont les collectivités construisent et reconfigurent leur stratégie et leurs capacités à s'adapter aux évolutions de

L'environnement et évoluer leur compétence (application, appropriation voire création de démarches et outils marketing jusqu'alors ignorés). L'environnement dans lequel celles-ci évoluent est changeant, l'approche par les capacités dynamiques fournit une grille de compréhension de la

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

façon dont les activités stratégiques des collectivités contribuent au développement de nouvelles configurations de ressources (Eisenhardt et Martin 2000).

En effet, l'évolution de l'environnement marquée par l'émergence de nouvelles attentes et exigences des consommateurs constitue une véritable opportunité pour l'entreprise, Il s'agit là d'une bonne illustration des capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (1997) (revue gestion et management publique 2012)

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Tableau N° 2 : synthèse des différentes branches de la TRC

PRINCIPALES APPROCHES	<i>Resource Based view</i>	Théorie des compétences centrales	Théorie des capacités dynamiques	Théorie évolutionniste
PRINCIPAUX AUTEURS	Barney , Wernerfelt	Hamel & Prahalad Amit & Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
UNITE D'ANALYSE	Ressources	Compétences centrales	Capacités Dynamiques	Sentier de dépendance, Routines
PRESCRIPTIONS GENERALES QUE NOUS POUVONS FORMULER	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
Logiques pouvant servir de base pour le test de la TRC « en tant que théorie de la firme »	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel ; - Puis vérifier si ces activités sont intégrées	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie	Il n'existe pas de prédictions claires. C'est une branche qui explique que les structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance »

. Source : Thèse houda ghousi, paris Dauphine

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

La TRC comprend plusieurs branches, qui reposent sur différentes unités d'analyse, et dont émergent diverses prédictions. Ces dernières sont principalement axées sur le fait qu'il s'agit pour la firme d'internaliser et d'intégrer les activités « stratégiques », c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle détient des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques lui conférant un avantage concurrentiel.

Selon la RBV c'est le fait que les firmes soient constituées différemment qui Expliquent la performance différentielle.

De ce fait il est recommandées de mener et de conduire un projet en interne et de l'intégrer car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours. La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient. C'est l'interdépendance avec les ressources en place qui offre une opportunité de gain généré par la redéployabilité des ressources. Ainsi les activités qui demandent ou qui requièrent les mêmes compétences sont des activités semblables, tandis que celles qui constituent différentes phases d'un processus de production, nécessitant d'une façon ou d'une autre d'être coordonnées, constituent des activités complémentaires et interdépendantes.

Selon les auteurs de la RBV la firme doit être considérée comme une organisation intégratrice de connaissances car, l'intégration verticale permet une extension de la firme, mais cette dernière doit être analysée en fonction du degré d'efficacité de la connaissance utilisée qui dépend d'une part de son potentiel d'agrégation, c'est-à-dire que le récepteur doit être capable d'ajouter une connaissance supplémentaire à la connaissance déjà en place et de pouvoir les regrouper, les associées et les utilisées dans d'autres activités .

Ainsi la capacité d'une firme à mener, gérer et intégrer une activité en interne est liée aux connaissances, au savoir faire ou encore aux routines qui permettent à la firme de mieux intégrer l'activité en question, en choisissant d'intégrer ou de produire par soit même nécessite de prendre en compte les complémentarités et les synergies dont l'entreprise peut bénéficier.

La firme intègre les activités où elle possède plus d'aptitudes et de capacités que ses fournisseurs potentiels c'est-à-dire que Les firmes intègrent verticalement les activités où elles disposent d'une expérience en termes de production et/ou des compétences organisationnelles plus importantes que celles des fournisseurs potentiels.

Selon la théorie des ressources, l'entreprise doit externaliser les composantes pour lesquelles elle ne détient pas de compétences spécifiques, inversement elle doit maintenir les composantes pour lesquelles elle détient des composantes lui permettant d'être plus performante.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration

Conclusion

Nous avons vu tout au long de ce chapitre, comment la pensée stratégique est passée du domaine militaire au domaine économique, puis nous avons défini les concepts de base de la stratégie, sa démarche ainsi que les outils utilisés par l'entreprise pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste à d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possibles. Enfin, de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Si l'analyse externe et l'analyse interne relèvent de fondements théoriques distincts, elles doivent néanmoins être combinées dans un diagnostic stratégique afin de déterminer les possibilités stratégiques de cette entreprise.

La théorie des coûts de transaction (TCT), développée par R. Coase et Williamson, trouve que toute transaction entre deux partenaires (client/fournisseur, producteur/distributeur...) conduit à la création des coûts spécifiques. En présence d'actifs fortement spécifiques, et d'une fréquence élevée des transactions, ces coûts sont importants et la théorie recommande à la firme de recourir à l'intégration verticale pour éviter de recourir au marché.

Ainsi les économistes utilisent la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources et compétences pour démontrer les raisons qui poussent les entreprises à s'intégrer verticalement.

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

Introduction du chapitre

L'intégration verticale est un choix stratégique. Elle consiste à étendre l'activité de l'entreprise au long de la filière. Elle coordonne ou centralise les décisions concernant les phases successivement d'une même activité productive.

Nous allons définir expliquer la notion des stratégies d'intégration verticale et voir les différentes formes de celle-ci ainsi que ses différents déterminants

SECTION 1 : l'intégration verticale un choix stratégique

Les stratégies d'entreprise telle-que la spécialisation, la diversification, l'intégration Verticale, sont des choix stratégiques qui permettent aux firmes de garder leur position sur Le marché et incluent un avantage concurrentiel permettant ainsi de développer la Croissance de l'entreprise. Dans ce chapitre nous allons se focaliser sur l'un de ces choix et qui est l'intégration verticale

Comme nous l'avons vu l'intégration est une forme ou une voie de diversification appelée aussi d'ailleurs « diversification verticale »

1 Définition de la stratégie l'intégration verticale :

*Selon M.PORTER(1982):*l'intégration verticales est la combinaison de processus de production ,de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distincts à l'intérieur des limites d'une seule entreprise En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques. (M, Porter (1982). Choix stratégiques et concurrence. Paris: Economica.p327.)

Une autre définition a été donne par PORTER (1980) :« l'intégration verticale est la combinaison de la production et la distribution, la vente et/ou autres processeurs économiques, technologiquement distincts, dans le cadre d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente une décision par l'entreprise d'utiliser des transactions internes ou administratives plutôt que les transactions sur le marché pour atteindre ses objectifs économiques ». (Porter, M. E, & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free.p300.)

PENROSE (2009) : définit l'intégration verticale comme "une forme spéciale de diversification qui est dans de nombreux cas ,d'une grande importance pour la croissance de

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

l'entreprise ,elle implique une augmentation du nombre de produits intermédiaires qu'une entreprise produit pour son propre usage" quant à elle ,une entreprise peut intégrer "en amont" et commencer à produire des produits jusqu'alors achetés de l'extérieur, comme elle peut intégrer "en aval «et commencer à produire de nouveaux produits (y compris les services de distribution) qui sont plus proches dans la chaine de production au consommateur final. Dans ce processus, certains de ses produits existants peuvent devenir des produits intermédiaires, ces deux processus représentent des méthodes de croissance pour l'entreprise. (Penrose, E, & Penrose, E. T. (2009). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford university press.p128).

Selon D. SOULIE : « l'intégration verticale se caractérise donc, par la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur (D. SOULIE, op.cit, p 173.)

Selon M. PORTER : « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques (M. PORTER « choix stratégique et concurrence », p 327)

Selon P. RAIMBOURG : « une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser tout où partie des activités en amont ou en aval du processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients. (P. RAIMBOURG, op.cit, p 91).

La stratégie est à la fois une finalité ou un filon conducteur, un mécanisme de médiation avec l'environnement, une combinaison de ressources internes qui vise à obtenir un avantage concurrentiel, l'expression des valeurs des dirigeants et de la communauté de personnes qui constitue l'organisation. (Le management stratégique .p.45)

2 Les différentes formes de la stratégie d'intégration verticale

Il existe deux formes d'intégration verticale

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

2.1 L'intégration Vers l'amont

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

L'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Par exemple, si les matières premières connaissent des fluctuations de prix importantes, il est préférable pour l'entreprise de racheter son fournisseur afin de profiter de prix de cession interne plus intéressants. Le développement de l'activité peut aussi conduire à s'intégrer afin de diminuer la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Lorsque la qualité d'un produit est liée fortement à celle de la matière première, l'entreprise a intérêt à détenir en propre son fournisseur. Elle peut alors proposer une offre différenciée et accroître son avantage concurrentiel. (p.88 les stratégies de l'entreprise ,4^{ème} édition).

L'intégration vers l'amont consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs. (P. KOTLER , 13^{ème} édition, édition PEARSON, p 98)

Au niveau de l'intégration vers l'amont, l'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Si les matières premières connaissent des fluctuations de prix, il est préférable de racheter son fournisseur afin de profiter des prix de cession interne plus intéressants. (Leroy, op.cit, p 88)

2.2 L'intégration Vers l'aval

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

L'entreprise veut maîtriser ses débouchés, contrôler son réseau de distribution, et fiabiliser l'image de son produit. L'intégration vers l'aval permet aussi d'être en prise directe avec le marché et de réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande (p.89 les stratégies de l'entreprise ,4^{ème} édition)

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser des tâches confiées auparavant aux sous traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise. (STRATEGOR, 6^{ème} édition, édition DUNOD, p 101)

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels. (P. RAIMBOURG, op.cit, p 91)

3 Les facteurs de la stratégie d'intégration verticale

Une entreprise décide de s'intégrer verticalement pour plusieurs raisons :

3.1 Sur le plan financier

La première raison de l'intégration verticale est l'appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients. En s'intégrant, l'entreprise prend possession des marges soit amont, soit aval. Comme elle permet aussi de réduire les coûts de stockage qui sont en amont ou en aval.

3.2 Sur le plan technologique

Par exemple quand une entreprise s'intègre en amont c'est généralement pour acquérir une technologie qu'est importante à maîtriser. On considère que l'intégration permet d'améliorer la maîtrise de la qualité, mais aussi la simplification des processus de fabrication.

3.3 Sur le plan stratégique

L'intégration verticale permet sur ce plan d'agrandir la taille de l'entreprise. L'intégration facilite l'élévation des barrières à l'entrée pour les éventuels nouveaux entrants. Elle permet la sécurité des approvisionnements, la valorisation de ressources rares.

Donc pour récapituler, l'entreprise opte pour une stratégie d'intégration pour :

- renforcer ses performances dans son activité existante
- contrôler la filière et créer des barrières à l'entrée pour ses concurrents potentiels
- accéder à une ressource ou à un actif rare et spécifique et en priver ses concurrents
- contrôler une activité amont ou aval qui crée de la valeur ajoutée

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

4 Les degrés d'intégration

Il existe trois degrés qui sont comme suit

4.1 L'intégration verticale complète

C'est quand une entreprise est totalement intégrée c'est-à-dire quand elle couvre l'ensemble de la filière de son activité, de la matière première jusqu'au client final. la détention en propre des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval. (Stratégor, 7^{eme} édition .p.250)

4.2 L'intégration verticale partielle

Fait référence a une intégration verticale qui ne couvre que certaines activités d'une filière, soit vers l'amont, soit vers l'aval. (ibid.p.250)

Dans une intégration partielle l'entreprise continue à faire appel a des fournisseurs ou des distributeurs externes, cette intégration permet de bien connaitre les stades amont et aval de la filière, elle permet aussi de lisser le risque d'une trop grande dépendance envers les fournisseurs et les distributeurs.(les stratégies d'entreprises .p.89)

4.3 L'intégration profilée :

fait référence a une intégration dont le degré n'est pas uniforme selon le stade de la filière ,elle se traduit donc par le recours a des fournisseurs ,des producteurs ou des distributeurs externes à l'entreprise .ce type d'intégration illustre le fait que les entreprise achètent, produisent ou distribuent en recourant a la fois a des unités détenues en propre et qu'elles contrôlent sur un plan capitalistique , et à des fournisseurs , producteurs ou distributeurs Externes et indépendants avec les quels elles établissent des relations commerciales et nouent des contrats. (stratégor ,7^{ème} édition. P.254)

Dans ce type d'intégration, l'entreprise pèse fortement sur ses fournisseurs ou ses distributeurs sans pour autant s'intégrer directement .cela permet de bénéficier des avantages de l'intégration sans en supporter les couts et les risques. (Leroy, Frédéric Les stratégies d'entreprises .p.89)

5 Les avantages de l'intégration verticale

L'intégration verticale présente plusieurs avantages que nous allons développer successivement :

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

- favoriser les investissements dans des actifs spécialisés ou spécifiques : Un actif spécifique est destiné à un usage spécialisé. Il ne sert qu'à une entreprise en particulier. Sa valeur est significativement réduite en cas d'usage alternatif par une autre entreprise que celle pour qui l'investissement a été fait à l'origine. De ce fait, effectuer un investissement spécifique, par exemple pour le compte d'une entreprise cliente particulière, rend l'entreprise qui fait cet investissement très vulnérable: si l'entreprise cliente ne respecte pas ses engagements, il sera pratiquement impossible d'utiliser l'actif en question pour servir de nouveaux clients.(strategor, édition,6,p.207)
- améliorer la qualité des produits et services : L'intégration verticale peut être un facteur d'amélioration de la qualité des produits et peut permettre une meilleure différenciation de l'offre .elle assure a l'entreprise un meilleur contrôle de qualité est peut ainsi devenir une source d'avantage concurrentiel. (stratégor,édition 7,p.258).
- l'intégration verticale en amont permet a l'entreprise de sécuriser ses approvisionnements, de préempter des ressources rares et de ce fait de gêner les concurrents (ibid.p.258).
- mieux gérer la fluidité dans la filière et être plus réactif
- Le processus d'intégration doit être piloté avec soin. Les fusions-acquisitions sont souvent à la source de chocs culturels et créent un sentiment d'échec pour l'acquis (syndrome vainqueur/vaincu). Elles produisent aussi des angoisses liées à l'avenir de l'entreprise et au sort individuel. Elles donnent enfin lieu à des luttes de pouvoir qui perturbent le fonctionnement de la nouvelle entité. En négligeant la phase d'intégration, on risque d'accroître l'ampleur de ces phénomènes, de démotiver le personnel et de souffrir d'un fort taux d'absentéisme ou du départ de cadres clés de l'entreprise acquise (Leroy Frederic,les stratégies de l'entreprise, p.116)
- une diminution des coûts et réduction des charges, (L'intégration verticale permet de réduire drastiquement les coûts tout au long du processus de production. En vendant le produit final directement à leurs clients, les entreprises ont la possibilité de supprimer une ou plusieurs étapes intermédiaires génératrices de coûts supplémentaires. Les coûts sont réduits grâce à des processus plus intégrés. L'organisation est plus efficace et les flux physiques maîtrisés permettent de faire des économies. Le processus de distribution est géré par une entité unique qui peut éviter les coûts inutiles. L'intégration verticale permet aussi de diminuer les coûts grâce à des économies d'échelle, par exemple en achetant des matières premières en grande quantité ou en rationalisant le processus de production. L'intégration verticale induit donc également une diminution des charges grâce à une chaîne de valeur plus intégrée).

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

- En réalisant une intégration verticale, les entreprises peuvent développer leur compétitivité en vendant directement et rapidement leurs produits aux clients.
- L'intégration verticale permet de diminuer les délais d'exécution et de livraison.

6 Les limites de la stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale ne présente pas que des avantages, s'il en était autrement toutes les entreprises seraient intégrées

- Besoin d'investissement très lourds, ce qui rend l'entreprise fragile concernant son côté financier, car l'entreprise quand elle intègre des éléments au niveau de ses ateliers de production, elle a besoin vraiment de former une ressource pour pouvoir bien maîtriser des composants qui sont intégrés.
- A cela s'ajoute le fait qu'en s'intégrant vers l'amont ou/et vers l'aval, l'entreprise peut changer de métier ou exercer plusieurs métiers différents de ceux qu'elle maîtrisait auparavant.

Section 2 : les différentes approches et déterminants de la stratégie d'intégration

1 La décision d'intégrer ou d'externaliser

Une entreprise a deux options pour réaliser une activité : l'intégration verticale ou l'externalisation, la décision de faire un choix entre les deux est une décision cruciale pour les entreprises .lorsque une entreprise intègre des activités qui ne doivent pas l'être ,elle ne peut pas suffisamment se consacrer a son « cœur de métier » .lorsqu'une entreprise décide d'externaliser des activité qui ne doivent pas l'être ,elle se vide de sa substance et décide et risque de devenir une entreprise « creuse ».(strategor ,édition 7 .p.270)

Avant de citer les approches qui peuvent être utilisée pour déterminer si une entreprise va intégrer ou externaliser une activité, nous allons d'abord définir le concept d'externalisation

1.1 Définition de la stratégie l'externalisation

L'externalisation peut être définie de deux manières différentes .dans une conception étendue elle consiste à confier tout ou une partie d'une activité a un prestataire ou a un fournisseur. On parle aussi de sous-traitance .dans une conception plus restreinte, elle consiste a transférer a un prestataire ou a un fournisseur tout ou une partie d'une activité qu'elle réalisait auparavant en interne.

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

L'externalisation s'accompagne alors souvent d'un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. (Stratégor, p.265)

L'externalisation ou (outsourcing) consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des prestataires .elle peut prendre la forme d'une simple sous-traitance consistant à confier à des prestataires externes la réalisation de certaines activités. L'Entreprise est placée devant le choix de faire ou de faire faire et préfère confier une partie de son activité à un prestataire externe, elle concerne en premier lieu les fonctions informatique, logistique, l'administration et les services généraux. Mais des activités comme la production ou la R et D peuvent aussi être externalisées. (Leroy Frederic, Les stratégies de l'entreprise, édition 4, p .91)

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

En premier lieu, l'externalisation concerne les activités périphériques telles que : maintenance, courriers et archives, entretien de locaux, gardiennage, restauration, informatique, logistique, conseil juridique, traitement de la paie, recrutement. Mais des activités comme la production, la recherche et développement peuvent aussi être externalisée. (F. LEROY, Op.cit, p. 91, 92)

Après avoir vu en quoi consiste l'externalisation, plusieurs approches peuvent être utilisées pour déterminer si une activité doit être réalisée en interne ou confié a un fournisseur ou a un prestataire.

1.2 Les approches

On distingue trois approches

1.2.1 L'approche avantage concurrentiel

Cette approche est fondée sur la théorie des ressources et des compétences. Cette dernière part du postulat que les différences en termes de performance sont avant tout le reflet de différence en termes de ressources et de compétences .cinq conditions doivent être réunis et remplis pour que les ressources et compétences puissent générer un avantage concurrentiel :

- Créer de la valeur pour les clients
- Etre rares
- être difficile à imiter
- être difficile à remplacer

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

- être difficilement transférables c'est-à-dire non achetable et non vendable

Si l'entreprise doit veiller à posséder les ressources et les compétences indispensables à son avantage concurrentiel, elle peut en revanche utiliser l'externalisation pour accéder aux autres ressources et compétences. Les moyens dégagés grâce à l'externalisation pourront alors être réinvestis pour renforcer les ressources et compétences stratégiques. (Strategor, 7^{ème} édition. P.270)

1.2.2 L'approche opportuniste

C'est une approche fondée sur la théorie des coûts de transaction, d'après elle les comportements opportunistes sont susceptibles de se manifester dans une situation de « petit nombre ». Plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires est limité, plus l'entreprise externalisatrice est dépendante de son fournisseur ou de son prestataire. Ce dernier peut alors en profiter pour adopter un comportement opportuniste, dans ce cas le meilleur moyen est d'opter pour l'intégration verticale pour absorber cet opportunisme.

Donc l'intégration verticale est recommandée quand la menace d'opportunisme de fournisseur ou de prestataires est élevée, et il est recommandé d'opter pour l'externalisation dans le cas contraire.

1.2.3 L'approche flexibilité

Lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée, il est risqué d'intégrer les ressources et les compétences nécessaires à sa réalisation. L'externalisation est alors particulièrement recommandée car elle présente une plus grande flexibilité que l'intégration. (Strategor, 7^{ème} édition. p.272)

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

Tableau N° 3 : synthèse et illustration des trois approches

<i>Approche</i>	<i>Recommandations principales</i>
<i>Avantage concurrentiel</i>	<ul style="list-style-type: none">• Intégration lorsque les ressources et compétences sont nécessaires pour détenir un AC• Intégration dans le cas contraire.
<i>Opportunisme</i>	<ul style="list-style-type: none">• Intégration lorsque la menace d'opportunisme du fournisseur ou du prestataire est élevée.• Externalisation dans le cas contraire.
<i>Flexibilité</i>	<ul style="list-style-type: none">• Externalisation lorsque l'incertitude qui entoure l'activité est élevée.• L'intégration dans le cas contraire.

Source : intégration ou externalisation. (Stratégor 7^{ème} édition .p. 273)

2 Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale

2.1 Capacité de différenciation

Les entreprises qui recherchent à s'imposer sur le marché par une stratégie de différenciation des produits s'orientent, le plus souvent, vers l'intégration verticale, car cette dernière leur permet d'améliorer la qualité des produits, grâce notamment, à une meilleure qualité des intrants, à une meilleure maîtrise des coûts, à un circuit de distribution plus efficace...

Donc en améliorant la qualité des produits grâce à l'intégration verticale permet à l'entreprise de proposer une offre différente que ses rivaux.

2.2 L'amélioration de la qualité des produits

L'intégration verticale peut être un facteur d'amélioration de la qualité des produits et cela par l'amélioration de la qualité de leur production en maîtrisant davantage les processus. Elle assure à l'entreprise un meilleur contrôle de qualité, Cette qualité sera valorisée par les consommateurs, ce qui donne à l'entreprise une possibilité de pratiquer des prix plus élevés que ses concurrents, ce contrôle avec le temps peut devenir une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

2.3 Une bonne connaissance de la technologie

Dans certaines situations, elle peut permettre d'acquérir une bonne connaissance de la technologie des secteurs d'activités amont et aval, qui est essentielle à la réussite du secteur d'activité de base. Par exemple, de nombreux constructeurs d'ordinateurs de grandes capacités et de mini ordinateurs

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

se sont intégrés vers l'amont dans la conception et la fabrication de semi-conducteurs afin de maîtriser cette technologie fondamentale et basique.

2.4 L'intégration verticale comme réponse comportementale

Le choix de l'intégration verticale peut également correspondre à une réponse Comportementale des firmes. En effet, par la décision de « faire » plutôt que de « faire faire »

2.5 La limitation de la concurrence actuelle et potentielle

L'intégration verticale permet d'éliminer les firmes concurrentes implantées aux niveaux d'une seule étape ou réduire leur degré de liberté en matière de politique de concurrence.

Pour maximiser ses profits, la firme peut, par le biais de l'intégration verticale, être à même de pratiquer une politique de discrimination par les prix ou par les quantités. Une entreprise peut fragiliser ses concurrents et renforcer son pouvoir de marché, en augmentant les coûts de ses concurrentes sur le marché aval et en diminuant les opportunités de gains. Les firmes intégrées disposent de ce fait, de divers moyens de pression, souvent illicites mais toujours efficaces, sur leurs concurrents qui ne le sont pas.

Une entreprise peut chercher à obtenir ou accroître un pouvoir de marché pour être en mesure d'imposer au marché un prix différent de celui qui résulterait de la concurrence pure et parfaite. Cet objectif est atteint grâce l'intégration verticale en créant des barrières à L'entrée et en éliminant ou gênant des concurrents potentiels ou actuels. L'intégration verticale constitue ainsi pour la firme un moyen privilégié d'exploiter ou d'acquérir des Avantages stratégiques de longue période.

Chapitre2 : intégration verticale comme orientation stratégique

2.6 La création de barrières à l'entrée :

L'intégration verticale peut aussi être le moyen pour une firme d'ériger des barrières à l'entrée qui résultent éventuellement de l'augmentation des coûts des nouveaux entrants en contrôlant les inputs indispensables à la production des concurrents. En effet, en supposant que l'intégration octroie à la firme intégrée des avantages concurrentiels en matière de coûts, de contrôle de la distribution ou de l'approvisionnement, un nouvel entrant serait dans l'obligation d'investir non pas sur un seul marché mais de s'intégrer de la même façon que la firme intégrée en place.

2.7 Une voie de développement

L'intégration verticale peut être vue comme une voie de développement de l'entreprise dans de nouvelles activités, puisqu'entrer dans une activité qui se situe en amont ou en aval de l'activité de base de l'entreprise correspond à une entrée dans un nouveau business voire dans une nouvelle industrie et donc à une diversification

2.8 La préservation de la firme contre les imperfections du marché

La mise en place des stratégies d'intégration verticale par les décideurs a pour objectif de tenter d'échapper aux imperfections du marché à savoir la rétention de l'information et à sa falsification par les fournisseurs, et en particulier ceux qui détiennent des actifs spécifiques qui leur permettent d'exercer un monopole. Donc pour éviter cela l'entreprise recourt à la stratégie d'intégration verticale.

Conclusion

L'intérêt principal de ce chapitre est d'expliquer la notion des stratégies d'intégration verticale, nous allons aussi parler de ses déterminants et raisons qui nous motivent pour la choisir. Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale sont plus nombreux, au cours de notre analyse, on s'est concentré sur les plus essentiels qui permettraient à la firme de pouvoir se développer, de faire face et d'avoir une bonne qualité de ses produits, de minimiser les coûts de transactions qui sont supportés par la firme et qui coûtent trop cher à l'entreprise.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Introduction du chapitre

Cevital est l'une des entreprises algériennes, qui ont su s'imposer sur le marché. Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du groupe CEVITAL, ses différentes filiales, sa structure organisationnelle et ses objectifs. Puis, nous passerons à la présentation du groupe **MFG** à travers la première section. Enfin la deuxième section sera consacrée à l'étude pratique des stratégies d'intégration

Section 1 : présentation du groupe CEVITAL

Dans cette section nous présentons le complexe CEVITAL, sa situation géographique, ses différentes filiales sa structure organisationnelle ainsi que les principales missions de ses différentes directions.

1 Présentation du complexe Cevital

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par l'entrepreneur ISSAD REBRAB le 02 mai 1998, avec un capital privé 68,76 milliards de dinars, c'est une société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr Issad REBRAB et fils , Elle prend aussi la forme d'une entreprise familiale, leur réflexion sur le développement d'une industrie se focalisera rapidement sur les produits de première nécessité auxquels seront destinés la majeure partie des dépenses de la population c'est-à-dire, les produits vitaux d'où le nom de Cevital qui signifierait selon le fondateur Issad Rebrab « c'est vital » Les premiers produits d'huile de Cevital entrent sur la marché en janvier 1999.(HAFSI, Taieb, p. 159)

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport *qualité/prix*. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales, ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

2 Historique de CEVITAL :

Cevital est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée, il a été créé par des fonds privés en 1998 à Bejaïa, dès l'entrée du pays en économie de marché.

Le groupe Cevital est passé par plusieurs étapes historiques importantes pour atteindre sa taille et sa notoriété d'aujourd'hui

2.1 Etapes historiques du groupe :

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Tableau N° 4 : les étapes historique du groupe Cevital

Années	Etapes historiques du groupe
1971	Prise de participation dans SOCOMEG
1975	Création de PROFILOR
1979	Acquisition de SOTECOM
1984	Acquisition de SACM
1985	Création d'ENALUX
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Création de NORD METAL. • Création de METALLOR.
1988	Création de METAL SIDER (sidérurgie).
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Création de J.B.M. : reprise des activités d'I.B.M en Algérie. • Création du quotidien Liberté.
1997	Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE.
1998	Création de CEVITAL SPA : industries agroalimentaires.
2000	Création de NOLIS : transport maritime.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de Lalla Khedidja : • Création de CEVICO.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de COJEK. • Création de NUMIDIS • Création d'IMMOBIS
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Création de SAMHA : production et distribution Samsung • Création MFG (verre plat)
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Création de MFG Europe • Création de NUMILOG
2009	augmentation de la production de sucre de 1M T/AN
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'OXXO France • Acquisition d'ALAS Iberia (Espagne)
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition du groupe BRANDT (France) • Acquisition d'AFFERPI (ITALIE) ex LUCCHINI PIOMBINO.

Source : conception personnelle à partir de site de CEVITAL

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Le Groupe Cevital s'est ainsi, construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente aujourd'hui le fleuron de l'économie algérienne.

Comme nous l'avons vu Issad Rebrab qui est à la tête du Groupe Cevital, n'a jamais cessé de faire grandir son groupe en diversifiant son portefeuille d'activité, aujourd'hui le conglomérat compte 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

3 Présentation des filiales

Le groupe Cevital est un groupe très diversifié, il compte 26 filiales qui sont comme suit :

3.1 CEVITAL AGRO-INDUSTRIE

Filiale du Groupe Cevital, créée en 1998, leader en Afrique et dans le Bassin Méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale, Cevital Agro industrie est depuis ses débuts installé au sein du port de Bejaia (Algérie) et dispose de plusieurs unités de production :

- 2 raffineries de sucre
- 1 unité de sucre liquide
- 1 raffinerie d'huile
- 1 margarinerie
- 1 unité de conditionnement d'eau minérale
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes
- 1 conserverie

Cevital Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire mais aussi le plus grand complexe privé en Algérie.

3.2 CEVIAGRO

Créée le 18 avril 2007, Ceviagro est une entreprise novatrice de production agricole de masse. Ses activités concernent la production et la commercialisation de plants arboricoles, d'agrumes, de fruits et légumes frais, la production maraichère sous serres et de pleins champs, ainsi que la commercialisation d'intrants agricoles et de produits fertilisants.

Ses activités couvrent ainsi tous les segments agricoles, de la production à la commercialisation. L'innovation et la rentabilité sont au cœur de sa mission pour l'amélioration constante de ses performances.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

3.3 NOLIS

Filiale maritime de transport de marchandises du groupe Cevital, créé en 2000, Nolis est le premier armateur privé en Algérie. Ses activités principales sont :

- l'affrètement et le frètement des navires vraquiers et tankers ;
- le transport maritime en ligne régulière ;
- l'armement et l'exploitation technique des navires en propriété ;
- la consignation maritime ;

3.4 NUMIDIS

Numidis, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe Cevital, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.

Elle a développé la grande distribution dans tout le pays en déployant une chaîne de magasins de différents formats - supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité - pour répondre au mieux aux attentes de tous ses clients et faciliter la vie quotidienne des familles.

UNO est la première et la plus importante chaîne d'hypermarchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5 000 m².

En tout UNO comporte 23 magasins dont :

- 5 hypermarchés
- 1 supermarché
- 16 Relais Routiers
- 1 magasin de proximité

3.5 SIERRA CEVITAL

Créée en 2011, Sierra CEVITAL est une entreprise prestataire de services professionnels. Elle est spécialisée dans le développement, la gestion et la location de centre commerciaux. La société concentre son activité en Algérie, où le marché est très attractif. Le pays connaît un développement économique rapide, avec une industrie des centres commerciaux à fort potentiel de croissance.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Sierra CEVITAL intervient à chaque étape des projets pour offrir à ses clients des Solutions adaptées à leurs besoins :

- Pré-développement : études de marché et de faisabilité, développement du concept;
- Développement : coordination de la construction du centre ;
- Commercialisation : optimisation du mix commercial, recherche de locataires, négociation ;
- Gestion immobilière : fonctionnement, gestion, marketing du centre ;
- Gestion des actifs : création de valeur pour le propriétaire.

Sierra CEVITAL est une joint-venture entre Sonae Sierra et CEVITAL, ce qui permet d'allier le savoir-faire et l'expérience dans le secteur des centres commerciaux à une connaissance approfondie du marché algérien.

3.6 CEVITAL-MTP

Créée au mois de mars 2008, la filiale Cevital-MTP SPA a pour vocation principale la location de matériel de travaux publics.

En 2010, elle a commencé à diversifier ses activités en y incluant :

- Le transport de marchandises sur toutes distances ;
- La location de véhicules avec et sans chauffeur ;

Depuis 2015, le transport du personnel.

Sa mission principale est de satisfaire ses clients internes et externes, en leur offrant un service distinctif et de qualité.

3.7 COGETP

COGETP (pour Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics) a été créée en 2007, pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie. Après la rupture de son alliance avec Volvo Construction, COGETP s'est associée à des leaders mondiaux de grandes renommées : les Japonais Kobelco, Sakai et récemment TADANO (spécialiste des grues), le Coréen MSB, ainsi que l'Américain BOBCAT (spécialiste des équipements compacts) et l'Italien Marcantonini.

COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechange et assure le service après-vente en répondant aux standards internationaux.

Elle poursuit son développement, en négociant des alliances avec d'autres géants pour étoffer et enrichir sa gamme, afin de répondre au mieux aux différents besoins des clients dans le domaine

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

du bâtiment et des travaux publics. Elle travaille également sans cesse à augmenter aussi bien sa notoriété que son chiffre d'affaires.

3.8 FUTUR MEDIA

Futur Media Spa est une entreprise de communication multimédia locale, spécialisée dans le grand affichage publicitaire. Présente en Algérie depuis 2002, elle a été rachetée par le groupe Cevital en 2008.

Futur Media propose à ses clients des solutions de communication innovantes, qui ont de l'impact et qui garantissent le succès de leurs campagnes publicitaires.

La société offre différentes prestations et services média et hors média :

- Vente de support de Publicité sur Lieu de Vente.
- Étude, conception et impression sur tous types de supports.
- Affichage publicitaire sur panneaux de petits et grands formats, de 4 à 108 m².
- Location et installation d'écrans.

3.9 HYUNDAI

Hyundai Motor Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company (Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai, l'importation de pièces de rechange ainsi que le service après-vente pour tous les véhicules Hyundai. Elle dispose d'une des plus larges gammes sur le marché et compte aujourd'hui plus de 40 agents distributeurs répartis sur tout le territoire national.

3.10 IMMOBIS

Créée en 2006, la filiale IMMOBIS opère dans le domaine de l'immobilier à travers différentes activités : promotion immobilière, études et réalisation de toutes branches d'activité, architecture, études et réalisation en génie civil, location de biens immobiliers, location de terrains, location de structures commerciales. Elle agit en tant que maître d'ouvrage dans la réalisation de projets immobiliers à travers tout le territoire national.

3.11 SODI AUTOMOTIVE

SODI Auto motive est une filiale du groupe Cevital, née d'un partenariat solide avec Fiat Chrysler Automobiles SPA. Ainsi, depuis mars 2012, SODI Auto motive assure la distribution des marques Fiat, Lancia, Alfa Romeo et Fiat Professional en Algérie. Au-delà de la vente de véhicules, SODI Auto motive a placé le service après-vente au cœur de sa stratégie : les ateliers SAV (de

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

service après-ventes) du showroom principal peuvent traiter jusqu'à 40 véhicules par heure avec son service express. SODI Auto motive propose également à ses clients une gamme de services indispensables à l'installation de la mécanique lourde, de carrosserie et d'accessoires, ainsi que d'importantes garanties client.

Le showroom principal de la société est situé dans la rue Hassiba Ben Bouali à Alger. Dédié exclusivement aux quatre marques italiennes Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional, il est aménagé selon les standards du groupe automobile italien et occupe une surface considérable. 860 m² sont destinés à l'exposition des véhicules, 2 550 m² au service après-vente et 1 370 m² aux pièces détachées et à l'atelier de transformation SUV, avec un espace dédié aux démonstrations et aux livraisons de véhicules.

3.12 ALAS IBERIA

Alas Iberia est un extrudeur de profilés en aluminium, il fournit des solutions en aluminium pour une large gamme d'applications industrielles et architecturales. Né en 2014, suite à l'acquisition d'Alas Aluminium par le groupe Cevital, Alas Iberia combine le soutien d'un groupe solide avec dix ans d'expertise dans la fabrication de profilés en aluminium. Son usine de 40 000 m² située dans les Asturies, au nord de l'Espagne, est équipée des technologies les plus modernes et emploie une main-d'œuvre qualifiée.

L'usine a une grande capacité productive avec des unités spécialisées en extrusion, laquage, anodisation, usinage, assemblage ainsi qu'un support technique en design et ingénierie des systèmes, ce qui permet d'offrir un service intégral aux clients.

3.13 ATLAS PNEUS

Atlas Pneus est une filiale du Groupe Cevital elle a été créée en 2013 pour commercialiser les pneumatiques Michelin en Algérie. Elle est aujourd'hui le distributeur officiel de toutes les marques de pneumatiques du Groupe Michelin en Algérie.

Son ambition est de devenir le leader sur son marché en offrant la meilleure expérience utilisateur aux consommateurs. Son bureau commercial est situé à Alger, la société dispose également d'un centre de distribution à Blida.

3.14 BATICOMPOS

Baticompos est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Batimetal, elle a été acquise par le groupe Cevital en 2007. Héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé, elle dispose d'un savoir-faire unique en matière

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents (faux plafonds, tôle nervurée, pièces façonnées). Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines sahariennes (habitation, bureaux, sanitaire), les camps de forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

Son usine est implantée à Béni Mançour, elle s'étend sur une superficie de 62 454 m², dont 18 410 m² de bâtis. L'unité de fabrication des cabines sahariennes est quant à elle située dans la zone des parcs de la région de Bouira.

Baticompos est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Il est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

3.15 CEVITAL ENTREPRISES

Cevital Entreprises est une filiale du groupe Cevital .créée en 2007, sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.

En 2013, Cevital Entreprises a intégré un nouvel encadrement technique : les bâtisseurs de Cevital Agro-industrie basée à Bejaïa. Cette équipe possède à son actif 15 ans d'expérience dans le domaine de la construction industrielle, ainsi que la réalisation de tous les ouvrages industriels du groupe Cevital.

3.16 CEVITAL MINERALS

Cevital Minerals, est spécialisée dans les activités minières et industrielles. Créée au mois d'avril 2008, sa mission principale est de répondre aux besoins des filiales du Groupe Cevital pour tous produits miniers rentrant dans leurs activités. En ce qui concerne son rôle il s'agit de mener la prospection et l'exploration de toutes substances minérales, d'exploiter ces gisements et de traiter les substances extraites.

Ses unités de production sont implantées à Gdyel - Oran et à Mansoura Bordj Bou Arreridj pour les carrières d'agrégats et à Tébessa pour la carrière de sable. Un projet de construction d'une cimenterie est également prévu à El Khroub – Constantine.

3.17 METAL STRUCTURE

Créée en 2015, Métal Structure est spécialisée dans l'étude et la production de charpentes métalliques et la réalisation d'équipements chaudronnés et d'équipements de stockage.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Cette filiale fabrique tous les produits de profilés courants du commerce PCC, tous les produits en profilés à parois minces, les produits profilés reconstitués soudés type PRS, les équipements de stockage d'eau et de carburant, les silos métalliques, les équipements de cimenterie... Metal Structure offre une chaîne complète de prestations sur des projets de bâtiments, hangars, halls universels en clos-couvert ou en tout corps d'état.

3.18 METALSIDER

Filiale de Cevital créée en 2015, Metalsider est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques en provenance de la filiale italienne AFFERPI spa.

3.19 MFG

Mediterranean Float Glass, MFG par abréviation, est une Entreprise algérienne, filiale du groupe CEVITAL créée en avril 2007, sa principale activité est la production du verre flotté.

3.20 PRAINSA CEVICO ALGERIE

Prainsa Cevico Algérie est née en 2011, de la synergie de trois entreprises : Prainsa, un groupe espagnol spécialisé dans la préfabrication, en activité depuis 1973, associé à Cevico et CEVITAL Entreprises, deux filiales du groupe CEVITAL, créées respectivement en 2005 et 2008 qui incarnent le renouveau du procédé de la préfabrication en Algérie.

Les missions de Prainsa Cevico Algérie se concentrent sur la construction préfabriquée en béton de bâtiments industriels et tertiaires, d'infrastructures sportives et d'ouvrages d'art.

L'entreprise intervient dans la préfabrication, soit la production et le montage d'éléments préfabriqués en béton, mais également dans la construction in-situ : terrassement, VRD, grosœuvre (Béton armé et charpente métallique) et équipements HVAC.

3.21 NUMILOG

Créée en 2007, Numilog déploie ses activités autour de trois missions principales :

- Accompagner la croissance des activités du groupe Cevital (toutes filiales confondues) au travers de prestations logistiques et de transport.
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire.
- Proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques.

Elle s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée, et une série de 800 camions de transports.

Cette filiale est un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de leurs activités, grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

3.22 SAMHA SAMSUNG

SAMHA Samsung est une filiale du groupe CEVITAL Née d'une collaboration avec le leader mondial Samsung en 2006, son activité principale est l'Assemblage et distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie.

3.23 ACTS (Associated Car & Truck Specialist)

Créée en 2004, ACTS est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules (utilitaires industriels, transport en commun et engins de travaux publics).elle a investi dans le montage en CKD des semi-remorques de marque RANDON, à l'usine de L'Ârbaa, wilaya de Blida.

3.24 OXXO

OXXO est une marque qui existe depuis 1923. Filiale du Groupe CEVITAL, créée par l'acquisition d'OXXO France en 2013 elle est présente sur le marché Algérien depuis 2014 , reconnu comme fournisseur de solutions performantes et durables sur le marché de la menuiserie ,elle fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité.

OXXO dispose de deux sites de production : Un site industriel en France et un complexe industriel en Algérie, dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj plus précisément à d'Ain Taghrout, sur une surface de 35 hectares, il équipée de technologies ultramodernes en robotique et modernisation. En effet il s'agit du site le plus important en Afrique avec à terme 3000 collaborateurs et 2 millions de menuiseries par an.

En Algérie, OXXO dispose de deux réseaux de distribution :

- OXXO bâtiment destiné aux professionnels du bâtiment.
- OXXO Baies destiné aux particuliers, en neuf et en rénovation.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

3.25 EVCON

C'est une filiale du groupe Cevital basée en Allemagne, elle a été fondée en 2016 par Issad Rebrab et l'ingénieur Wolfgang Heinzl, elle est spécialisée dans la production d'eau ultra pure, traitement des eaux industrielles et le dessalement d'eau de mer.

3.26 BRANDT

Cevital a repris le groupe français Brandt en 2014, avec deux grandes usines en France, un centre de recherche et développement et quatre marques : Brandt, Vedette, Sauter et De-Dietrich, ainsi qu'un réseau de distribution unique. Suite à cette acquisition, Cevital a créé une usine de production à Sétif.

Brandt déploie de larges gammes de produits dans tout l'univers électroménager : Lavage, Cuisson, Froid, Petit Electroménager, Télévision et Climatisation.

Section 2 : les stratégies d'intégration verticale au sein de la filiale MFG

Dans le but d'illustrer ce qui a été développé dans la partie théorique de notre travail et afin de pouvoir répondre à la problématique posée, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise « MFG » qui a opté pour la stratégie d'intégration verticale afin de réaliser ses objectifs. Sur les lieux nous avons constaté comment l'entreprise a appliqué cette stratégie : ses types, ses axes et constater la performance de ce pôle.

1 Présentation du MFG

Mediterranean Float Glass (MFG SPA) ou Verre flotté méditerranéen est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créé en avril 2007, mais y'est inaugurés le 28 mai 2007, elle s'est imposée dans le monde de l'industrie en positionnant l'Algérie comme pays exportateur en matière de verre. En effet elle s'est rapidement imposée dans le monde verrier, faisant passer l'Algérie, dès sa première année d'existence, du stade d'importateur de verre plat exclusif à celui d'exportateur. Tout en répondant à la demande locale dont elle couvre à plus de 90%.

Présente dans différents marchés, MFG répond non seulement à la demande locale, mais elle a également réussi à conquérir des marchés internationaux notamment au Maghreb (Maroc, Tunisie, Libye) et en Europe du Sud (Espagne, Italie, France, Portugal...) où ses produits de qualité et sa logistique efficiente ont fait leur preuve. L'activité d'export connaît à partir de 2017, avec le lancement d'une deuxième ligne float, un essor certain accompagné d'une extension sur d'autres destinations.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Orienté vers un axe majeur, le bâtiment, MFG compte aujourd'hui parmi les leaders dans la production de verre plat en Afrique et l'unique au Maghreb.

1.1 Historique

Le procédé « Float » est conçu d'abord par **Henry Bessemer** au milieu des 19 siècles, puis réinventé pour sa forme industrielle dans les années 1950 en 1952 plus précisément par **Sir Alastair Pilkington**. Il consiste à produire du verre en continu sur une chaîne qui fait presque 600m de long. (Taib Hafsi, issad rebrab, éditions Casbah, p193).

Le verre flotté a été inventé en réponse à un besoin pressant d'une méthode économique pour créer du verre plat, pour des applications automobiles et des applications architecturales. Les méthodes de production de verre plat existantes créaient du verre avec des surfaces irrégulières ; un meulage et un polissage intensifs étaient nécessaires pour de nombreuses applications.

Ce type de verre est la solution pour remédier à cela, et il consiste à faire flotter un ruban de verre sur un bain d'étain fondu, créant naturellement une surface lisse, sans avoir besoin de recourir au meulage et au polissage. Depuis le procédé « Float » a été adopté comme méthode standard pour la fabrication du verre plat de haute qualité.

1.2 Développement

Dans le cadre de l'extension de ses capacités de production, MFG s'est vue développée comme suit :

- **2007** : Unité de verre float 1- 600T/j
- **2009** : Unité de verre feuilleté 400T/j dont 90% sont destinés au marché export.
- **2010** : Unité de transformation des produits verriers pour couvrir le marché algérien, notamment en double vitrage isolant destiné à la fenêtre et à la façade des bâtiments en verre.
- **2011** : Unité de verre à couches tendres- 300T/J
- **2016** : Unité de verre float 2- 800T/j
- **2016** : Unité de verre électroménager

Comme projets futur :

- Unité verre creux
- Unité verre de laboratoire
- Unité de verre automobile

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

1.3 Situation géographique

Localisation : Son siège social et son usine sont implantés à l'Arbâa, Wilaya de Blida, à 32 km du port d'Alger, sur une superficie de 30 hectares.

1.4 Missions et objectifs de la filière MFG

- Satisfaction des clients
- Satisfaire les demandes du marché national.
- Travailler sans cesse pour être un acteur incontournable dans le domaine du verre.
- Assurer que ses produits répondent aux normes les plus exigeantes en termes de qualité, approvisionnés par des collaborateurs formés et motivés.
- Garantir le respect de la réglementation et la protection de l'environnement, afin d'améliorer le confort et la sécurité des citoyens.
- Optimiser sa part du marché international
- Un développement qualitatif et quantitatif de la production, pour cela, la société MFG a réalisée une deuxième ligne d'une capacité de 800tonnes/jours

Vision : un fournisseur majeur de produits et de solutions verre sur les marchés domestiques et internationaux .un intégrateur dans le développement interne.

1.5 Effectifs de MFG

Tableau N° 5 : l'évolution du nombre d'effectifs de l'entreprise MFG au fil des années

Années	2010	2020	2022
Nombre d'employés	700	900	1100

Source: données interne a l'entreprise.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

1.6 Un aperçu sur le processus de fabrication du verre au sein du MFG

1.6.1 L'élaboration du verre

Le verre plat est fabriqué à partir de trois matières premières de base naturelles et abondantes sur terre et se classent en trois catégories :

1.6.1.1 Les vitrifiants

Sont les éléments de base qui créent la structure vitreuse. Le sable, de la silice plus précisément, est le principal vitrifiant utilisé et il représente 70% de la matière première.

1.6.1.2 Les fondants

Permettent de fondre les vitrifiants à des températures acceptables. Parmi les fondants qui favorisent le passage de la silice à l'état vitreux, on compte les alcalis qui sont principalement utilisés sous forme de carbonate de sodium ou de potassium. Il représente 20% de la matière première.

1.6.1.3 Les stabilisants

Essentiellement le calcium (chaux), permettant d'empêcher la détérioration dans le temps des verres fondus par les agents atmosphériques, et le rendre plus résistant. Ce composant représente 10% de la matière première.

1.6.2 L'enfournement

Mettre les matières premières + le verre cassé qui est recyclé et que l'on fait refondre dans le four. Ce mélange, à dosage très précis de sable, soude, dolomie et calcaire, est chargé en continu dans un four de fusion d'une capacité de 2000 Tonnes où la température atteint 1500 °C.

1.6.3 Le bain d'étain

Le verre fondu à la sortie du four est versé sur un bain d'étain liquide. La surface de l'étain extrêmement lisse donne au verre une surface parfaitement plane. Le verre est ensuite refroidi lentement jusqu'à complet durcissement et recuit pour une meilleure qualité. L'ensemble du processus est complètement automatisé avec des mesures très précises de la température, de l'épaisseur, etc. Le ruban ainsi obtenu est d'épaisseur régulière et présente des surfaces parfaitement polies.

1.6.4 L'étenderie :

À la sortie du bain de métal, la température est de 600 °C, le verre entre alors dans l'étenderie ou four de recuisson, où il subit un refroidissement progressif et contrôlé jusqu'à 50 °C, en vue d'éliminer les tensions internes et de permettre la découpe ultérieure du verre et le rendre utilisable.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

1.6.5 Le contrôle

Pour éliminer ces tensions interne et permettre une découpe intérieure, le ruban est contrôlé en ligne par un laser qui transmet à l'ordinateur des informations sur les points de défaut.

1.6.6 Le système de découpage

La découpe se fait en fonction de la qualité et les plaques de verre sont automatiquement classées en fonction de la qualité et des dimensions.les bords des rubans (résidu de coupe) et les plaques déclassées sont cassées pour constituer le calcin qui retourne au four de fusion.

1.6.7 Le stockage

Les plateaux de verre sont placés, en piles verticales, sur des chevalets par des releveuses à ventouses .cette empileuse automatique prélève directement les feuilles de verre à l'extrémité de la chaine de fabrication .les chevalets sont ensuite acheminés à l'entrepôt ou les piles de verres seront stockées puis expédiées.

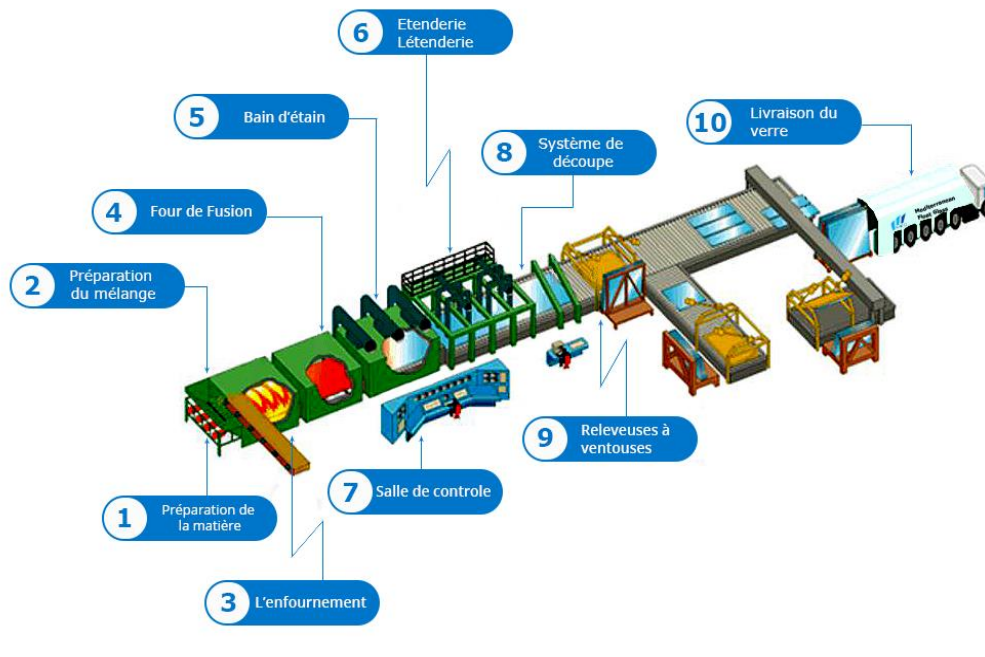
1.6.8 Livraison du verre

Une remorque de conception spéciale munie de suspensions adaptées reçoit le chevalet chargé de plaques de verre (20Tonnes).

Nous allons récapituler ce processus sous forme d'un schéma :

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Figure N° 5 : schéma illustratif du processus de production au sein du MFG

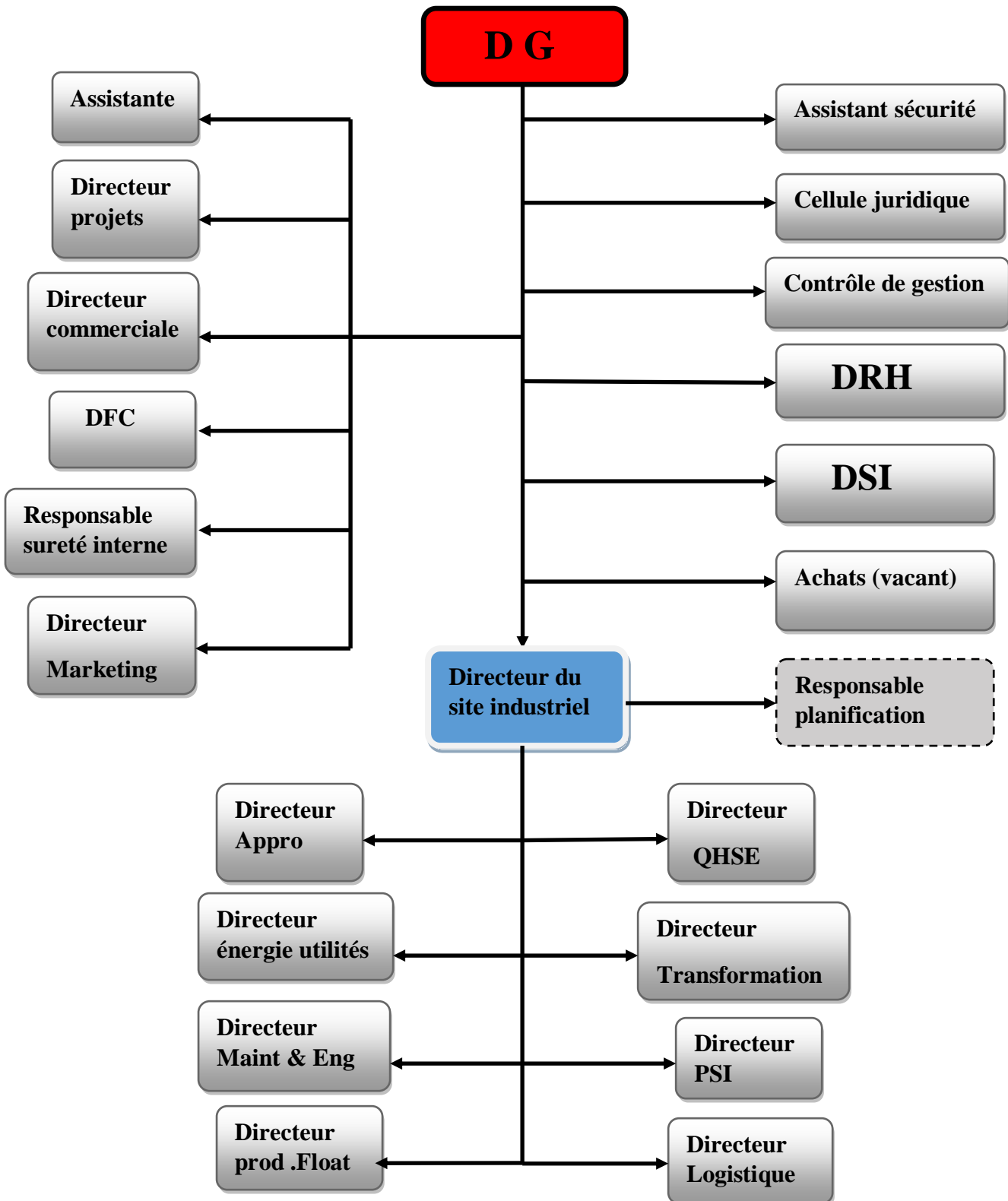


Source : donnée interne a l'entreprise

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

1.7 Organigramme de MFG

Figure N° 6 : Organigramme de MFG



Source : Document interne a l'entreprise

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

2 Le choix stratégique du MFG

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, MFG, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie d'intégration verticale

2.1 La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « MFG »

Tableau N° 6 : consommation journalière et provenance des matières premières MFG.

Matières premières	Teneur moyenne	Tonnage journalier	Unité	Prévenance
Sable (silice)	56,29%	413,776	Tonne	Ain Oussara/Tebessa
Carbonate de sodium	18,46%	130	Tonne	Oran
Dolomie	17,13%	121,22	Tonne	Ain M'lila
Calcaire	4,18%	22,483	Tonne	El-Khroub-Constantine
Calcin	20%	144	Tonne	100% interne-MFG

Source : élaboré par nous soin sur la base des informations interne à l'entreprise

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

A travers ce tableau nous constatons que le sable représente 70% de la matière première, cette dernière est produite par **CEVITAL MINERALS** une des filiale du groupe Cevital qui a pour rôle principale de mener la prospection et l'exploration de cette substance minérale, d'exploiter ces gisements et de traiter les substances extraites. Ainsi l'une de ses missions principales est de répondre aux besoins de la filiale MFG et de lui procurer la matière première principale qu'il lui faut pour la fabrication du verre plat.

Pour récapituler l'unité MFG produit aujourd'hui un verre 100% Algérien. La filiale du conglomerat Cevital s'approvisionne entièrement sur le marché local. Le site est géré à 100% par des Algériens. Certifiée ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, l'usine MFG est dotée d'installations de production de dernière génération, intégrant l'ensemble du processus de fabrication du verre et assurant une totale maîtrise des technologies avancées dans ce domaine. MFG est parmi les rares entreprises algériennes à produire sa propre électricité, en effet elle dispose d'une centrale électrique d'une puissance 17 MW, qui lui assure une autonomie de 100% en matière d'électricité.

Cette analyse montre que la réussite des opérations d'intégration verticale en amont dépend largement des capacités stratégiques de l'entreprise (la disponibilité des ressources humaines, la mobilisation des moyens techniques et des savoirs)

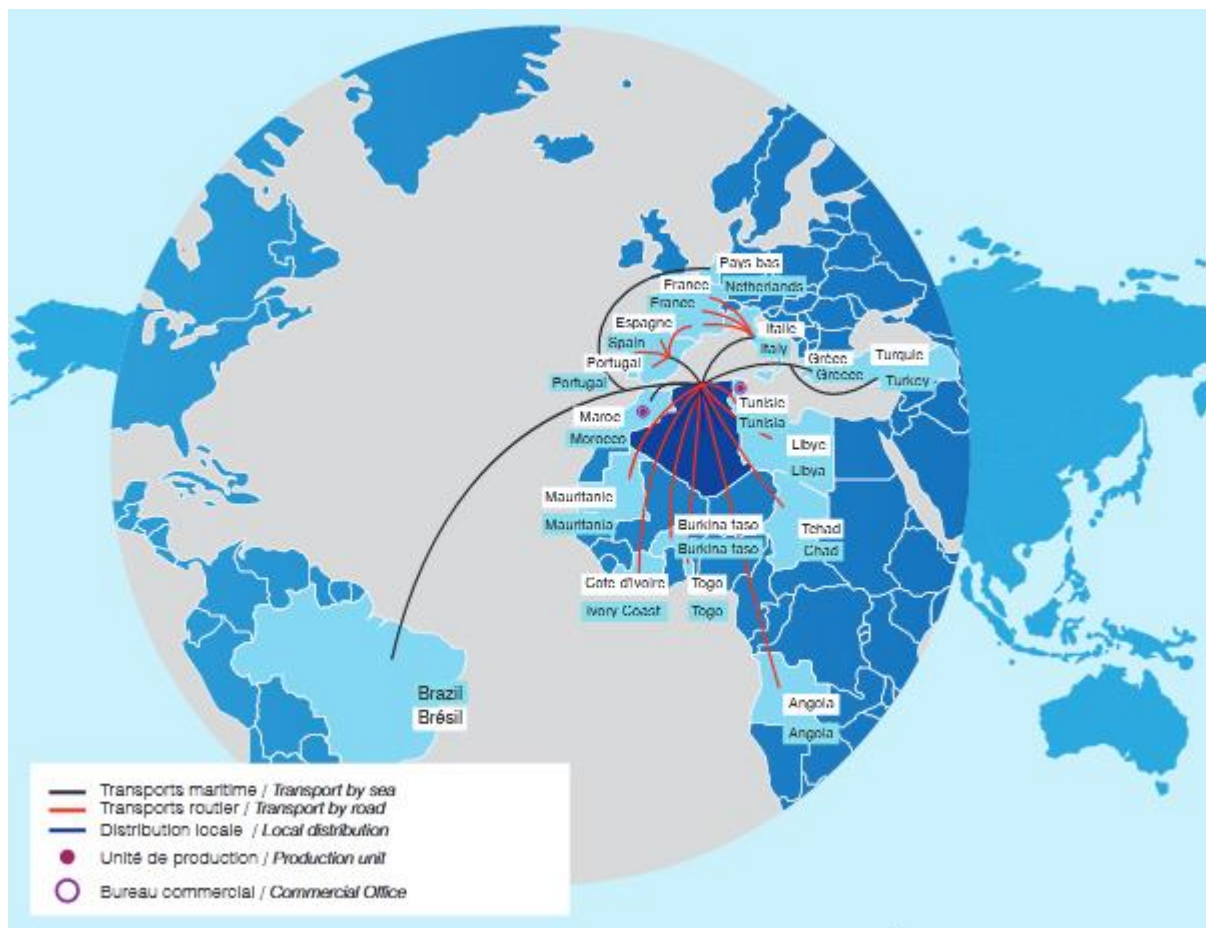
2.2 La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « MFG »

Pour accroître sa politique de proximité, MFG a développé une relation de confiance en offrant des solutions sur mesure à sa clientèle, en garantissant le suivi des approvisionnements et la régularité de la production.

MFG s'appuie sur un réseau de distributeurs et transformateurs à travers le territoire national et international, Elle utilise des remorques de conception spéciales munies de suspensions adaptées,

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Figure N° 7 : réseau de distribution de MFG



Source : www.mfg.dz

La distribution à l'étranger est assurée par **MFG Europe**, filiale de MFG spa qui est une entreprise européenne indépendante qui commercialise et distribue du verre plat manufacturé en Algérie selon les normes européennes (CE, ISO 9001/2000, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007) aux transformateurs indépendants européens.

En effet, depuis février 2008 MFG Europe a pu pénétrer plusieurs marchés grâce à la qualité de ses produits et services. Aujourd'hui, cette filiale distribue ses produits à partir de ses deux plates-formes logistiques situées en Italie (Trinitra) et en Espagne (Valence).

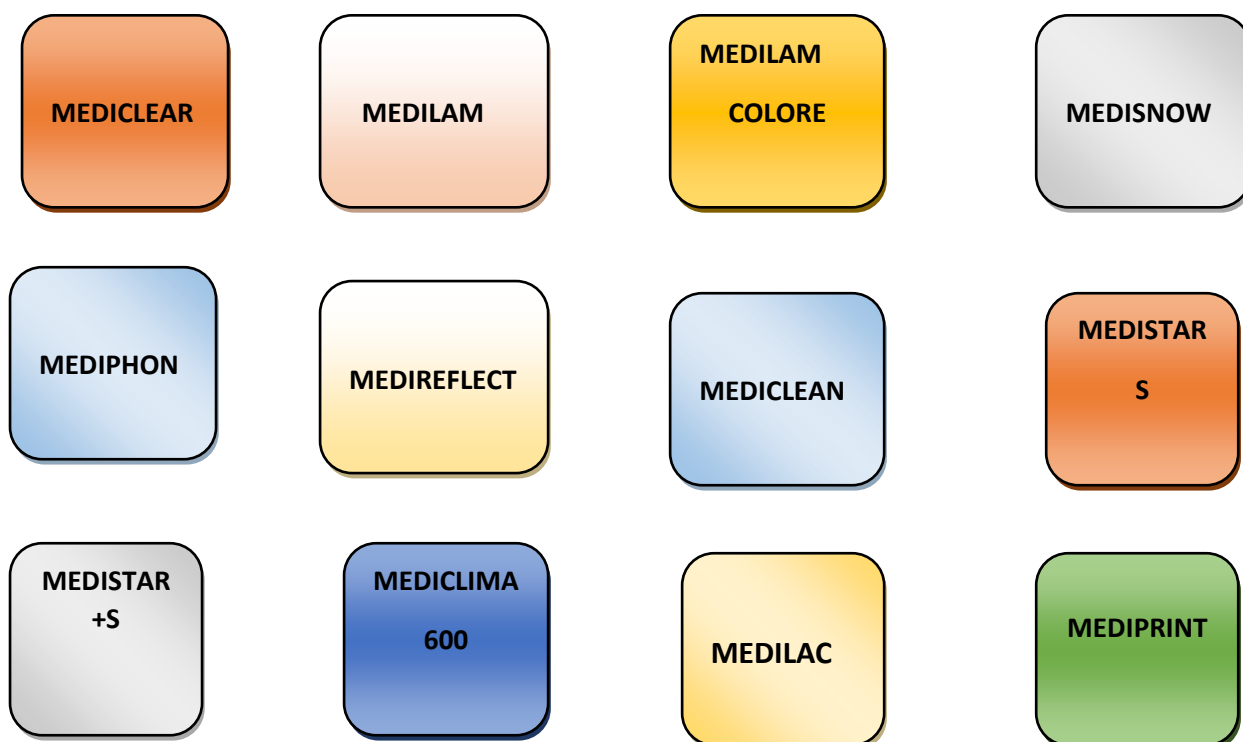
Une flotte de 250 remorques et une navette maritime hebdomadaire assurent la logistique entre l'unité de production algérienne et les plates-formes européennes. MFG Europe, assure la distribution dans plusieurs pays européens (France, Portugal, Allemagne, Belgique, Autriche, Slovaquie).

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

3 La gamme de produit

MFG est considérée actuellement comme l'une des plus grandes entreprises de production de verre au monde, car elle produit sur le même site plusieurs types de verres. En plus du verre plat, MFG produit également le verre semi industriel, le verre feuilleté et le verre à couche et d'autres types de verres que nous allons développer juste après :

Figure N° 8 : la gamme de produit de MFG



Source : www.mfg.dz

3.1 VERRE CLAIR (MEDICLEAR)

Est un verre plat clair fabriqué par le procédé float. Il est caractérisé par ses surfaces parfaitement planes, par sa haute transmission lumineuse pouvant atteindre jusqu'à 90% et par sa transparence le rendant presque invisible. Par ailleurs, le MEDICLEAR® s'intègre dans les tendances architecturales actuelles et s'adapte à de multiples applications dans les secteurs de la construction, de la décoration, de l'automobile....Ainsi, il est utilisé comme verre de base pour tout un ensemble de produits verriers transformés tels que ; le verre feuilleté, le double vitrage, le verre à couches..., sa coloration résiduelle est très faible. Le MEDICLEAR ® est un verre certifié CE conformément aux normes européennes, il a différentes applications :

- Bâtiment vitrage extérieur (menuiserie, façade) et intérieur (cloison).

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

- Automobile.
- Mobilier.
- Electroménager.

3.2 VERRE FEUILLETÉ(MEDILAM)

est un verre feuilleté fabriqué à base de deux feuilles de verre clair assemblées par un intercalaire PVB transparent , dans le seul but de garantir la sécurité des individus et la protection contre les chutes, les blessures, les effractions et le vandalisme. Il résiste à l'impact lors d'un choc avec un corps étrange, c'est pourquoi il est principalement employé pour les vitrages au plafond et les vitrages antichute, il est aussi utilisé comme verre anti-balles.

Il est utilisé dans :

- Les entrées d'immeuble vitrées, les portes internes, les plafonds.
- Les toits vitrés, les garde-corps, balustrades, escaliers, dalles de planchers, les piscines et les fenêtres dans des sites à haut risque.

3.3 VERRE À COUCHES (Le MEDIREFLEC)

MEDIREFLECT est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux invisibles à l'œil nu dont la propriété est de réfléchir une partie de l'énergie solaire incidente .Il est soigneusement conçu pour répondre à la double exigence des architectes, à savoir le fonctionnel et l'esthétique, convenant parfaitement pour les utilisations de contrôle solaire et réduction de l'éblouissement en donnant un attrait visuel original, qui est l'effet miroir.

Ce verre permet une amélioration du confort visuel et atténuation des apports solaires et du réchauffement des locaux en limitant l'entrée de la chaleur à l'intérieur d'une pièce, ainsi ils sont considérés comme des vitrages relativement isolants.

Ainsi, MEDIREFLECT est destiné à être assemblé en double vitrage et adapté à la plupart des types de vitrages de façade dans les bâtiments. Bâtiments résidentiels, bureaux, commerce bâtiments scolaires, bâtiments industriels.

3.4 MEDICLEAN

Le verre autonettoyant MEDICLEAN de MFG est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux spécifiques ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. La trempe est nécessaire pour que la couche devienne photocatalytique et hydrophile, ainsi, le verre acquiert d'autres performances en plus de la réflexion et devient

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

un verre autonettoyant. Il est destiné à être assemblé en double vitrage et adapté à la plupart des types de vitrages pour des bâtiments résidentiels ou tertiaires.

Avec ce type de vitrage, on obtient un résultat étonnant, un vitrage propre plus longtemps avec un entretien plus facile.

Cette solution ne supprime pas totalement le nettoyage, elle permet de réduire les imputées et les salissures.

Le MEDICLEAN est très recommandé dans les environnements fortement pollués, grâce à l'utilisation limitée de détergent, respecte l'environnement et entraîne une réduction des coûts de main d'œuvre pour le nettoyage des façades ou des verrières.

3.5 MEDISTAR S

Est un verre à basse émissivité de haute performance, destiné à être assemblé en double vitrage. Ce verre est combinable avec les produits suivants : MEDIREFLECT et MEDICLEAN (verres réfléchissants).

Ce type de verre peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour des constructions neuves ou à rénover :

- Fenêtre et porte-fenêtre de logement;
- Véranda et loggia;
- Terrasses vitrées;
- Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel

3.6 MEDIPHON

Le MEDIPHON est un verre feuilleté acoustique et de sécurité. Il est composé de deux ou plusieurs feuilles de verres assemblées au moyen d'un ou plusieurs films PVB acoustiques. Il présente des performances supérieures à celles du vitrage MEDILAM de composition équivalente et il est parfaitement adapté aux situations de gêne sonore excessive générée par le trafic routier, ferroviaire ou aérien, ou par d'autres sources de nuisance acoustique.

Ses applications :

- **Façades vitrées et fenêtres**

Le MEDIPHON, monté en vitrage isolant, permet d'atténuer fortement le bruit extérieur en zones bruyantes.

- **Toitures**

Le MEDIPHON réduit sensiblement le bruit d'impact de la pluie et de la grêle sur les fenêtres et vitrages isolants montés en toiture.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

- **Cloisons intérieures**

Le MEDIPHON utilisé en simple vitrage, convient particulièrement pour la réalisation de parois vitrées dans des bureaux, des salles de réunion.

3.7 MEDISNOW

Le MEDISNOW est un verre feuilleté, composé de deux feuilles de verre assemblées au moyen d'un film PVB opale, comme il peut être disponible en d'autres coloris translucides ou opaques. Il s'adapte à tous les styles, des plus classiques aux plus contemporains. Pour l'aménagement intérieur, il apporte esthétique, lumière et couleur dans les espaces de vie.

Il s'applique dans

- les espaces résidentiels ou non résidentiels : bureaux, commerces, restaurants, hôtels, aéroports
- En façade : doubles vitrages.
- En intérieur : cloisons, portes encadrées, toitures, mobiliers.

3.8 MEDILAM COLORE

C'est un verre feuilleté coloré, il se compose de deux ou plusieurs feuilles de verre clair assemblées par un film intermédiaire coloré PVB (Butyral Poly Vinyle), à la fois élastique et extrêmement résistant à la rupture.

Ce type de verre permet d'allier entre esthétique et sécurité, laisse largement passer la lumière tout en protégeant l'intimité des lieux.

Le MEDILAM coloré est utilisé dans de nombreuses applications, aussi bien dans le résidentiel que dans le tertiaire.

- Façades extérieures de bâtiments.
- Toitures.
- Garde-corps.
- Portes et cloisons.
- Marches d'escalier et dalles de sol.
- Mobilier.
- Baies vitrées, fenêtres...

3.9 MEDIPRINT

C'est un verre sérigraphié qui apporte une touche personnelle aux applications, il constitue un élément créatif dans l'électroménager ou encore décoratif dans le bâtiment

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Le processus de la sérigraphie consiste à déposer à l'aide d'un écran textile, un motif géométrique partiel sur un verre trempé pour obtenir des formes et des dessins multicolores, dans le but de créer un effet visuel plus audacieux comme il apporte une touche personnelle aux intérieurs, et n'importe quel motif est envisageable : dessins, photographies, logos, paysages, portraits...

3.10 MEDILAC

L'une des surfaces d'un verre trempé est revêtue d'une couche uniforme de peinture de nature organique. Ce procédé permet d'offrir une finition incomparable, alliant brillance, opacité et résistance. Plusieurs couleurs sont disponibles notamment l'opale et le noir. Il apporte de la couleur et une touche personnelle aux applications, Le verre laqué est utilisé en intérieur qu'en extérieure

Extérieur

- La partie allège de la façade.
- Les revêtements muraux extérieurs.

Intérieur

- Les revêtements de parois.
- Les habillages de colonnes.
- Les mobiliers intérieurs.
- Les revêtements muraux intérieurs.
- Crédences et fonds de hotte, plans de travail

3.11 MEDISTAR +S

Le MEDISTAR +S[®] est un verre à couches à faible émissivité de très haute performance, destiné à être assemblé en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxydes de métaux et métaux nobles, qui réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement.

Il peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour la construction neuve ou en rénovation :

- Fenêtre et porte-fenêtre de logement
- Véranda et loggia
- Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

3.12 MEDICLIMA 600

Est un verre à couches de contrôle solaire de haute performance. Ce type de protection solaire sélective possède une basse réflexion dans la zone visible, une faible absorption et une très basse émissivité, ce qui en fait un produit multifonctions.

Ce type de verre est conseillé pour les grands espaces vitrés fortement exposés aux rayons solaires comme les façades situées en plein sud ou sud-ouest. il est aussi utilisé dans

- extérieure et principalement dans les grandes façades vitrées
- Dans les climats chauds et les grands espaces
- Fenêtre et porte-fenêtre de logement
- Véranda et loggia.

Cette variété de produits proposés par la filiale MFG a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur au stade d'exportateur et a placé MFG comme la première entreprise exportatrice de verre en Afrique .

4 Diagnostic interne et externe de l'entreprise (analyse SWOT)

L'étape du diagnostic interne et externe permettra à l'entreprise de sélectionner les marchés potentiels auxquels elle peut accéder selon ses forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces que recèle l'environnement, c'est ce que nous tenterons d'identifier par le modèle SWOT

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

Tableau N° 7 : Diagnostic interne et externe de MFG (Analyse SWOT)

FORCES	FAIBLAISSES
<ul style="list-style-type: none"> - Filiale du groupe CEVITAL ; - Diversification des produits proposés ; - Les certifications de ses produits ; - Capacité de production ; - Qualité du capital humain ; - Capital financier ; - Situation géographique stratégique de l'entreprise (proximité du port d'Alger) ; - Formation régulière des employés ; - Le taux d'intégration de ses produits ; - Produits adaptatif ; créatifs, design et Technologie ; - Exportation de 70% de la production à l'étranger. - Production de la matière première. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de synchronisation entre les différentes directions (Communication) - La circulation d'informations entre les différents départements est lente surtout les procédures administratifs très archaïques
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la demande du verre sur le marché mondial ; - Proximité des pays clients - Les pays voisins sont des pays importateurs de verre - Leader du marché verrier en Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> - Un marché très concurrentiel. - La crise économique et politique qui pèse sur l'Algérie.

Source : élaboré par nous soin sur la base des informations interne

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

La stratégie d'intégration répond à une logique de contrôle de la filière. Elle combine des facteurs stratégiques (taille, pouvoir de marché, différenciation des produits, menace de nouveaux concurrents ...) et des facteurs financiers (coûts de transaction et de coordination, économies d'échelle ...).

5 Intégration entre la filiale OXXO ET MFG

L'acquisition d'OXXO par le groupe CEVITAL a permis de créer une synergie entre ses unités, ce conglomérat qui fabrique en moyenne 6 millions d'euros de verre plat et le leader européen du PVC permettra au groupe algérien un accès privilégié au marché européen, notamment grâce à une optimisation des coûts de revient.

Faut savoir qu'OXXO est un acheteur de verre plat, il en achète d'ailleurs pour 6 millions d'euros par an .cette filiale représente ainsi un débouché pour le verre de MFG.ces deux filiales du groupe Cevital illustre parfaitement le modèle de synergie amont-aval ,d'une part la filiale OXXO qui fabrique des porte et des fenêtres en PVC et de l'autre coté la filiale MFG qui lui procure le verre plat qu'il lui faut pour produire un produit finis de qualité qui sera destiné au marché national et international .

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

6 Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité «MFG »

Nous allons chercher à déterminer, dans ce qui suit, les facteurs ayant conduit les responsables du groupe Cevital à opter pour une intégration verticale de la filiale MFG.

6.1 L'amélioration de la qualité des produits et des services

Les résultats de notre recherche empirique confirment les enseignements théoriques .en effet l'intégration des machines de dernières génération a permis à MFG de Contrôler l'ensemble du processus de développement des produits et de la distribution ce qui conduit a une amélioration de la qualité de ses produits et de ses services, et de remédier au problème de l'insatisfaction de certains clients (réclamations). Aussi, le processus d'intégration a permis à MFG de gagner du temps et d'éviter les éventuelles ruptures de stock qui pourraient arrêter le rythme de la production. De plus, l'internalisation de la production lui a permis d'homogénéiser ses éléments pour une qualité meilleure. Conséquence directe, et en dépit de la concurrence, les produits réalisés a l'intérieur de cette unité continuent à gagner en réputation et en fiabilité auprès des clients.

La qualité des produits finis chez MFG est une exigence fondamentale. Ainsi, elle s'inscrit totalement dans le système de normes internationales et c'est ce qui lui a permis d'obtenir les marquages produits suivants :



- **CE** : Le marquage CE « conformité européenne » est l'indicateur principal de la conformité d'un produit aux législations de l'UE et permet la libre circulation au sein du marché européen. En apposant le marquage sur ses produits, MFG déclare respecter toutes les obligations prévues pour le marquage même, et devient responsable pour sa circulation dans l'Espace économique européen et en Turquie. Le marquage indique que MFG a contrôlé la conformité du produit aux obligations fondamentales en matière de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

- **CEKAL** : Elle est la marque de qualité des produits verriers dont les exigences élevées dépassent celles du niveau réglementaire. Elle permet aux fabricants de vitrages isolants, feuillets, trempés, aux professionnels de les utiliser en valoriser leurs toute confiance ; aux consommateurs d'en connaître les performances, à chacun de contribuer à un avenir durable.
- **ATG** : L'agrément technique de verre à couches à basse émissivité avec ou sans contrôle solaire fournit la description technique des verres traités qui atteignent les niveaux de performance mentionnés, pour autant qu'ils soient traités conformément aux prescriptions reprises dans le texte ou le produit est identifié et les performances attendues du produit sont déterminées moyennant une mise en œuvre et une utilisation des produits conformes à ce qui est y est décrit.
- **UNI** : Le présent certificat est sujet au respect du règlement de CSICERT (centre de certification et d'analyse) pour la certification des produits, process et services et de se conformer aux règles spéciales du doc. CSICERT 008/01.

6.2 *Echapper aux imperfections du marché*

MFG tente d'échapper à la rétention de l'information par les fournisseurs, et en particulier ceux qui détiennent des actifs spécifiques qui leur permettent d'exercer un monopole. La maîtrise d'une technologie, auparavant, achetée auprès des fournisseurs permet une indépendance vis-à-vis de ces derniers. D'où l'importance pour une entreprise comme elle de disposer d'une stratégie d'intégration verticale.

6.3 *Accroître les parts de marché*

MFG s'est imposée sur le marché mondial du verre en positionnant l'Algérie comme pays exportateur en matière de verre ,elle est la plus grande industrie de production de verre plat en Afrique est présente dans différents marchés et elle répond non seulement à la demande locale mais elle a également réussi à conquérir des marché internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc, Tunisie...) en effet 70% de sa production est exportée vers les pays du Maghreb et les pays du vieux continent .étant la seule entreprise qui fabrique les produits verriers en Algérie ses par de marché s'élèvent à 90%.

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

6.4 Capacité de différenciation

MFG est connu par la qualité de ses produits grâce notamment à sa meilleure qualité des intrants c'est une entreprise intégrée qui s'occupe de la production de sa matière premières, et à sa maîtrise des couts, et sa disposition d'un circuit de distribution plus efficace.

Donc en améliorant la qualité de ses produits grâce à l'intégration verticale, MFG est en mesure de proposer une offre différente que ses rivaux, chose que nous avons vu lors de la présentation de la gamme de verre du MFG.

6.5 Meilleure gestion de flux tendu

L'intégration d'une part, de la filiale **CEVITAL MINERALS** qui assure la fabrication de la matière première et d'autre part, la filiale **MFG Europe** qui assure la commercialisation et la distribution du verre plat produit ,ainsi que sa disposition d'une flotte de 250 camions spécialisés dans le transport du verre , tout cela a permis a MFG de réduire au minimum le temps de la production et la livraison de la matière première ainsi que la livraison et la distribution du verre finis, cette stratégie a permis aussi a cette unité de réduire au minimum le temps de passage des produits à travers les différentes étapes de leurs élaboration grâce à l'intégration de l'ensemble du processus de production .en outre, sa disposition de deux plates-formes logistiques en Espagne (valence)et en Italie(Turin) ont lui a permis une meilleure gestion du flux tendu qui est un facteur déterminant du bon management du cahier des commandes.

6.6 Une voie de développement

L'intégration verticale peut être vue comme une voie de développement de l'entreprise dans de nouvelles activités, En effet, l'unité de production MFG s'est intégrée en amont en se lançant dans une nouvelle activité qui est la production de la composante principale du verre par elle-même, et en se lançant aussi dans une autre activité hors son activité principale(production du verre plat)qui est la distribution elle est assurée par sa filiale MFG Europe .par conséquent , puisque l'entrée dans une activité qui se situe en amont ou en aval de l'activité de base de l'entreprise correspond a une entrée dans un nouveau business voire dans une nouvelle industrie et donc a une diversification

Après cette analyse des déterminants de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité MFG nous constatons que les déterminants avancés par les théories des

Chapitre 3 : La stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital

organisations et qui défendent la mise en place des stratégies d'intégration verticale dans les entreprises industrielles sont vérifiés auprès de l'entreprise MFG.

Conclusion du chapitre

Intégrer le sable dans l'activité du verre permet à la filiale MFG de contourner le comportement d'opportunisme des fournisseurs (l'augmentation des prix, mauvaise qualité et quantités limitées des matières premières ce qui provoque des arrêts dans la production, le retard de livraison...)

Pour satisfaire les besoins de la clientèle qui sont plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité des produits, MFG adopte une stratégie d'intégration verticale pour améliorer la qualité de ses produits pour faire face à la concurrence exacerbée sur le marché.

L'intégration verticale des matières premières à l'intérieur du processus de production des entreprises, est un moyen de réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des produits

L'existence d'actif spécifique qui lie l'entreprise et son fournisseur, pousse les entreprises à s'intégrer verticalement afin d'éviter les comportements opportunistes des fournisseurs.

Au regard des éléments discutés tout au long de cette recherche, il apparaît que les principaux déterminants avancés par les théories des organisations et qui plaident pour la mise en place des stratégies d'intégration verticale dans les entreprises industrielles sont vérifiés auprès de l'entreprise MFG.

Les facteurs clés qui ont conduit le groupe Cevital à recourir à des opérations d'intégration verticale à travers sa filiale MFG sont la nécessaire diminution de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, la baisse des coûts de production et de transaction, l'amélioration de la qualité et donc l'amélioration de la productivité.

Conclusion générale

Dans la partie théorique, nous avons commencé par présenter, dans le premier chapitre, un certain nombre de théories ayant traité et expliqué les stratégies d'intégration verticale, et nous avons expliqués comment l'entreprise établie son choix stratégique et qui consiste en une analyse interne et externe de l'entreprise qui lui permet de tirer les facteurs clés de succès, de connaître ses forces et ses faiblesses afin de déterminer la stratégie qui doit être adoptée

L'une des voies de développement qui permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité et de rester compétitive est la stratégie d'intégration verticale qui consiste pour l'entreprise, d'entrer dans une nouvelle activité, située en amont ou en aval de son activité d'origine. En amont, elle sera son propre fournisseur, et en aval, elle sera son propre distributeur et cela a été mentionné dans le second chapitre.

Opter pour l'intégration verticale permet en théorie à l'entreprise, de contrôler la qualité de ses produits et leurs bonne distribution et de renforcer son avantage concurrentiel en protégeant son activité.

La réussite de **MFG** au niveau national et international est le résultat d'une stratégie d'intégration verticale bien déterminée, comme nous l'avons vu tout au long de notre stage elle a permis à cette filiale de répondre aux exigences nationales et internationales en produisant des produits de qualité, de réduire les coûts ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs et d'être flexible contre les différentes contraintes auxquelles cette entreprise est confrontée.

Notre recherche réalisée au niveau de **MFG**, nous a permis d'atteindre nos objectifs fixés, cette recherche a conforté les éléments théoriques développés tout le long de notre travail et il apparaît que les principaux déterminants avancés par ces théories des organisations et qui plaident pour la mise en place des stratégies d'intégration verticale dans les entreprises industrielles sont vérifiés auprès de l'entreprise **MFG**.

Nous avons aussi pu savoir comment le degré de diversification du groupe Cevital et sa taille importante ont permis à **MFG** d'opter pour une stratégie d'intégration verticale en intégrant en amont le sable qui est la matière essentielle principale dans le processus de fabrication du verre et qui est produite par **CEVITAL MINERALS** une des filiales du groupe Cevital., l'une de ses missions principales est de répondre aux besoins de la filiale **MFG** et de lui procurer la matière première principale qu'il lui faut pour la fabrication du verre plat. Comme elle dispose d'un réseau de distributeurs et transformateurs à travers le

Conclusion générale

territoire national et international, Elle utilise des remorques de conception spéciales munies de suspensions adaptées, la distribution à l'étranger est assuré par **MFG Europe** qui est une filiale du groupe Cevital qui assure la commercialisation et la distribution du verre plat manufacturé en Algérie

Enfin la filiale MFG de CEVITAL représente indéniablement un exemple et un modèle pour les entreprises privées en matière d'investissement, de diversification, d'intégration et d'exportation.

Bibliographie

Ouvrages :

- CORIAT (B) et WEINSTEIN (O), « les nouvelles théories de l'entreprise », édition Livre de poche, Paris, 1995
- Frederic Leroy « les stratégies de l'entreprise » ,4ème édition
- Gérard Koenig, « Management Stratégique: visions, manœuvres et tactiques », édition Nathan 2ème édition, 1993
- « L'essentiel de la théorie des organisations » 5ème édition
- M.Dabelet « l'essentiel sur le management », 5ème édition, édition Berti, Alger, 2007
- Michael E.Porter, choix stratégiques et concurrence, economica, 1982
- P. KOTLER « Marketing et management », 13ème édition, édition PEARSON
- RAIMBOURG (P), « Management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007
- Strategor « politique générale de l'entreprise »,4 ème édition, édition Dunod, Paris,2005
- Strategor « politique générale de l'entreprise »,7 ème édition Dunod, paris ,2016
- TAIB HAFSI « Issad Rebrab.Voir Grand,Commencer petit et aller vite »CASBAH editions.
- Ulrike Mayrhofer « Management stratégique »

Sites web

- www.cevital.com
- <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/>
- www.mfg.dz
-

Revue littéraires

- Revue d'économie industrielle
- revue gestion et management publique 2012
- B. CORIAT, « les théories de la firme entre contrats et compétences », revue D'économie industrielle, N°129, 130, éditeur le Boeck supérieur, revue organisation,

1^{er} et 2^{ème} trimestre 2010.

Thèses

- Houda Ghazzi « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports et aménagements nécessaires », paris dauphine.

Annexe N° 1 : Logo du MFG SPA



Annexe N° 2

Confidentially notice. This e-mail transmission may contain legally privileged and/or confidential information. Please do not read it if you are not the intended recipient(s). Any use, distribution, reproduction or disclosure by any other person is strictly prohibited. If you have received this e-mail in error, please notify the sender and destroy the original transmission and its attachments without reading.



Rispetta l'ambiente: se non ti è necessario, non stampare questa mail.

De : M. Romagnoli ILVA GLASS [<mailto:marcella.romagnoli@ilvaglass.com>]

Envoyé : mardi 17 janvier 2017 14:36

À : abdelghani yalles

Cc : asma hamimes; Saliha AZZAZ; mohand houali; 'Franco Civallero'; direzione@ilvaglass.com

Objet : orders

Dear Mr. Yalles,

We learnt from Mr. Civallero that you are producing glass. Here below you can find a list of glass that we would like to receive from you.

Please note → the date is the **departure of the vessel from Alger**. (not your loading, but departure of the vessel)

Please check this list and tell me if it's possible or not. If it's not, you can give us another date (the important thing is that you give us correct info):

				Vessel departure	04-feb	11-feb	18-feb	25-feb	04-mar	11- mar	18- mar	tot	
Float 3mm		185	x	321	box			1					
Float 3 mm		214	x	321	box	1	1	1					
Float 3mm		225	x	321	O/T	2	2	2	2				
Float 4mm		214	x	321	box	1	1			1			
Float 5mm		214	x	321	box		1						
Float 6mm		200	x	321	box		1		1				
Float 8mm		185	x	321	box	3	2	2	3	2	3	5	2

All this glass has to be of top quality and the same color (as per your first shippings).
New packing in order to avoid breakages as per Mr. Cheref assurance.

Waiting for your kind reply.

Kind regards.



Romagnoli Marcella
Purchasing Department

tel. +39 0721 200333
fax +39 0721 200355

ILVA Glass SpA
Strada Selva Grossa 36
61010 Tavullia (PU)
Iscrizione Registro Imprese di Pesaro: 02119380414
Capitale Sociale: Euro 4.700.000,00 i.v.
www.ilvaglass.com

In ottemperanza al decreto Legislativo 196/2003 le informazioni contenute in questo messaggio sono destinate esclusivamente agli individui e a gli enti ai quali risulta indirizzato. Il suo contenuto (incluso gli allegati) sono confidenziali e privati. Se Lei non è tra i destinatari originali non deve utilizzare, rilevare,

Annexe N° 4

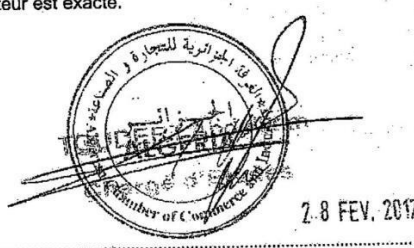
1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur) Mediterranean Float Glass 29, Route de Meftah , L'Arbaa 09300 Blida		Référence N° 062586 E	
2. Destinataire (nom, adresse, pays) ILVA GLASS SPA		SYSTÈME GÉNÉRALISÉ DE PRÉFÉRENCES CERTIFICAT D'ORIGINE (Déclaration et certificat) FORMULE A Délivré en ALGERIE (pays) Voir notes au verso	
3. Moyen de transport et itinéraire (si connus) -Transport Maritime -Alger – Port d'ANCONA Italie		4. Pour usage officiel	
5. N° d'ordre	6. Marques et numéros des colis	7. Nombre et type de colis; description des marchandises	8. Critère d'origine (voir notes au verso)
	-09 Caisses	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140	4mm
			9. Poids brut ou quantité M ² 2 349.3348
			10. N° et date de la facture DE170032 Du 22/02/2017
11. Certificat Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.  Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat		12. Déclaration de l'exportateur Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en ALGERIE (nom du pays) et qu'elles remplissent les conditions d'origine requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de Italie (nom du pays importateur) Blida le 27/02/2017 Lieu et date, signature du signataire habilité	

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre1 : cadre théorique et conceptuel des stratégies d'intégration verticale

Introduction du chapitre.....4

Section 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la stratégie d'entreprise.....4

1 Origine de la stratégie 4

2 Définition de la stratégie 5

3 L'élaboration de la stratégie 6

3.1L'analyse et diagnostic stratégique 6

3.1.1 Analyse de l'environnement de l'entreprise.....7

3.1.1.1 Analyse de l'environnement externe 7

3.1.1.2 Analyse de l'environnement concurrentiel par La méthode des cinq forces de Michael Porter
(diagnostic externe, recenser les facteurs du microenvironnement) 8

3.1.1.2.1 L'intensité de la concurrence entre les firmes du secteur 9

3.1.1.2.2 La menace des nouveaux entrants 9

3.1.1.2.3 La pression des produits ou services de substitution 10

3.1.1.2.4 Le pouvoir de négociation des acheteurs (clients) 10

3.1.1.2.5 Le pouvoir de négociation de fournisseurs 10

3.1.2 L'analyse interne de l'entreprise11

3.2La définition des objectifs 13

3.3La mise en œuvre de la stratégie 13

3.4Le contrôle stratégique 14

3.5Le choix stratégique 14

3.5.1 La stratégie de spécialisation.....14

3.5.2 La stratégie de différenciation.....14

3.5.3 La stratégie d'internationalisation.....15

3.5.4 La stratégie d'externalisation15

3.5.5 Stratégie de diversification15

3.5.5.1 Définitions 15

3.5.5.2 Les voies de diversification 16

3.5.5.2.1	La diversification géographique	16
3.5.5.2.2	La diversification verticale	16
3.5.5.2.3	La diversification horizontale	16
3.5.5.3	Les différents types de diversification	17
3.5.5.3.1	La diversification liée (ou concentrique)	17
3.5.5.3.2	La diversification non liée ou conglomérale	17
3.5.5.4	Les avantages de la diversification	17
Section 2: les apports des théorie de la firme à la stratégie d'intégration verticale.....		18
1	La théorie des TCT comme modèle explicatif de l'intégration	19
1.1	Le concept des couts de transaction	19
1.2	Apports de Coase	21
1.3	La théorie des Coûts de transaction selon Williamson	21
1.4	Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction	21
1.4.1	Les principes de la rationalité limitée des agents (acteurs) de H.A .Simon	22
1.4.2	L'opportunisme des partenaires	23
1.4.2.1	Les types d'opportunisme	23
1.4.2.1.1	Opportunisme ex ante	23
1.4.2.1.2	Opportunisme ex post	24
1.4.2.2	Les formes de comportements opportunistes	24
1.4.2.2.1	Le risque moral	24
1.4.2.2.2	La sélection adverse	25
1.4.2.2.3	Le hold up	25
1.4.3	Spécificité de l'actif	25
2	L'approche par les ressources et compétences comme modèle explicatif de l'intégration	26
2.1	La théorie des ressources et des compétences(TRC)	26
Conclusion du chapitre.....		32
Chapitre 2: Intégration verticale comme orientation stratégique		
Introduction du chapitre.....		33
Section 1:intégration verticale un choix stratégique.....		33
1	Définition de la stratégie l'intégration verticale :	33
2	Les différentes formes de la stratégie d'intégration verticale	34
2.1	L'intégration <i>Vers l'amont</i>	35
2.2	L'intégration <i>Vers l'aval</i>	35
3	Les facteurs de la stratégie d'intégration verticale	36
3.1	Sur le plan financier	36

3.2	Sur le plan technologique	36
3.3	Sur le plan stratégique	36
4	Les degrés d'intégration	37
4.1	L'intégration verticale complète	37
4.2	L'intégration verticale partielle	37
4.3	L'intégration profilée :	37
5	Les avantages de l'intégration verticale	37
6	Les limites de la stratégie d'intégration verticale	39
	Section 2 : les différentes approches et déterminants de la stratégie d'intégration	39
1	La décision d'intégrer ou d'externaliser	39
1.1	Définition de la stratégie l'externalisation	39
1.2	Les approches	40
1.2.1	L'approche avantage concurrentiel.....	40
1.2.2	L'approche opportuniste.....	41
1.2.3	L'approche flexibilité.....	41
2	Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale	42
2.1	Capacité de différenciation	42
2.2	L'amélioration de la qualité des produits	42
2.3	Une bonne connaissance de la technologie	42
2.4	L'intégration verticale comme réponse comportementale	43
2.5	La limitation de la concurrence actuelle et potentielle	43
2.6	La création de barrières à l'entrée :	44
2.7	Une voie de développement	44
2.8	La préservation de la firme contre les imperfections du marché	44
	Conclusion du chapitre.....	44
	Chapitre 3:la stratégie d'intégration verticale et ses déterminants, illustration par le cas MFG, filiale du groupe Cevital	
	Introduction du chapitre.....	45
	Section 1:présentation du groupe Cevital.....	45
1	Présentation du complexe Cevital	45
2	Historique de CEVITAL :	46
2.1	Etapes historiques du groupe :	46
3	Présentation des filiales	48
3.1	CEVITAL AGRO-INDUSTRIE	48
3.2	CEVIAGRO	48

3.3NOLIS	49
3.4NUMIDIS	49
3.5SIERRA CEVITAL	50
3.6CEVITAL-MTP	50
3.7COGETP	51
3.8FUTUR MEDIA	51
3.9HYUNDAI	51
3.10 IMMOBIS	51
3.11 SODI AUTOMOTIVE	52
3.12 ALAS IBERIA	52
3.13 ATLAS PNEUS	52
3.14 BATICOMPOS	53
3.15 CEVITAL ENTREPRISES	53
3.16 CEVITAL MINERALS	53
3.17 METAL STRUCTURE	54
3.18 METALSIDER	54
3.19 MFG	54
3.20 PRAINSA CEVICO ALGERIE	54
3.21 NUMILOG	55
3.22 SAMHA SAMSUNG	55
3.23 ACTS (Associated Car & Truck Specialist)	56
3.24 OXXO	56
3.25 EVCON	56
3.26 BRANDT	56
Section 2: les stratégies d'intégration vertical au sein de la filiale MFG.....	56
1 Présentation du MFG	56
1.1Historique du groupe Cevital	57
1.2Développement	57
1.3Situation géographique	58
1.4Missions et objectifs de la filière MFG	58
1.5Effectifs de MFG	58
1.6Un aperçu sur le processus de fabrication du verre au sein du MFG	59
1.6.1 L'élaboration du verre	59
1.6.1.1 Les vitrifiants	59
1.6.1.2 Les fondants	59
1.6.1.3 Les stabilisants	59

1.6.2	L'enfournement.....	59
1.6.3	Le bain d'étain	59
1.6.4	L'étenderie :.....	59
1.6.5	Le contrôle.....	60
1.6.6	Le système de découpage.....	60
1.6.7	Le stockage	60
1.6.8	Livraison du verre	60
1.7	Organigramme de MFG	62
2	Le choix stratégique du MFG	63
2.1	La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « MFG »	63
2.2	La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « MFG »	64
3	La gamme de produit	66
3.1	VERRE CLAIR (MEDICLEAR)	66
3.2	VERRE FEUILLETÉ(MEDILAM)	67
3.3	VERRE À COUCHES (Le MEDIREFLEC)	67
3.4	MEDICLEAN	67
3.5	MEDISTAR S	68
3.6	MEDIPHON	68
3.7	MEDISNOW	69
3.8	MEDILAM COLORE	69
3.9	MEDIPRINT	69
3.10	MEDILAC	70
3.11	MEDISTAR +S	70
3.12	MEDICLIMA 600	71
4	Diagnostic interne et externe de l'entreprise (analyse SWOT)	71
5	Intégration entre la filiale OXXO ET MFG	73
6	Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité «MFG »	74
6.1	<i>L'amélioration de la qualité des produits et des services</i>	74
6.2	<i>Echapper aux imperfections du marché</i>	75
6.3	Accroître les parts de marché	75
6.4	Capacité de différenciation	76
6.5	Meilleure gestion de flux tendu	76
6.6	Une voie de développement	76
	Conclusion du chapitre.....	77
	Conclusion générale.....	78

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières