

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

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

SPECIALITE : MANAGEMENT STRATEGIQUE

Thème :

La stratégie de diversification d'une entreprise

Cas : SPA SOMIVER

Présenté par :

Mr YETTOUCHE Hocine

Encadreur :

Mr MAHMOUDIA.M

Membres du jury :

Présidente : Mme MATMAR Dalila, Professeure à L'UMMTO

Examineur : Mr OUBAZIZ Said, Maitre assistant à L'UMMTO

Rapporteur : Mr MAHMOUDIA Mhenna Maitre assistant à L'UMMTO

Promotion 2018/2019

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes parents, pour tout leur soutien, à toute ma famille, ainsi qu'à mes amis.

Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de la SPA SOMIVER, où j'ai effectué mon stage.

Je ne saurais terminer sans citer le promoteur Mr.MAHMOUDIA, pour sa disponibilité et ses conseils, et l'ensemble des enseignants de la spécialité.

Enfin, à toute personne qui, de près ou de loin, m'a encouragé et aidé dans l'élaboration de ce travail.

YETTOUCHE Hocine

Remerciements

Avant de faire un quelconque développement du sujet, il m'est apparu opportun de débiter ce mémoire par des remerciements.

Tout d'abord, louange à dieu le tout puissant de m'avoir guidé vers le droit chemin, de m'avoir aidé tout au long de mes années d'études et dans la réalisation de ce modeste travail.

Je tiens à remercier sincèrement le personnel de la SPA SOMIVER où j'ai effectué mon stage,

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes parents pour leur contribution, leurs encouragements et leur patience et les sacrifices qu'ils ont consentis pendant toute la durée de mes études.

Je remercie aussi mes frères et sœurs pour leur soutien et leurs encouragements.

Par la même occasion je tiens à remercier mon promoteur Mr MAMOUDIA pour sa disponibilité et son encadrement, et l'ensemble des enseignants de la spécialité.

Je remercie également mes amis pour leurs conseils et leurs idées.

Je tiens à remercier aussi l'université de MOULOU D MAMMERI de Tizi-Ouzou de m'avoir donné l'opportunité de vivre une expérience aussi enrichissante tant sur le plan humain que professionnel.

Sommaire

| | |
|--|------------|
| Introduction générale..... | 01 |
| <i>Chapitre 1 : La stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle.</i> | |
| Introduction du premier chapitre..... | 05 |
| Section 1 : La stratégie d'entreprise..... | 06 |
| Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie..... | 14 |
| Section 3 : La démarche stratégique..... | 16 |
| Section 4 : Les choix stratégiques..... | 34 |
| | |
| Conclusion au premier chapitre..... | 55 |
| <i>Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique.</i> | |
| Introduction du deuxième chapitre..... | 56 |
| Section 1 : Les voies, les types et les moyes de diversification..... | 57 |
| Section 2 : Les raisons de la diversification..... | 79 |
| Section 3 : Le processus de la diversification..... | 84 |
| Section 4 : Le déroulement de la diversification..... | 90 |
| | |
| Conclusion au deuxième chapitre..... | 99 |
| <i>Chapitre 3 : La stratégie de diversification de somiver : étude de faisabilité</i> | |
| Introduction du troisième chapitre..... | 100 |
| Section 1 : La présentation de l'entreprise SOMIVER..... | 101 |
| Section 2 : La méthodologie de recherche..... | 107 |
| Section 3 : L'étude de faisabilité d'une stratégie de diversification de SOMIVER..... | 110 |
| | |
| Conclusion au troisième chapitre..... | 154 |
| Conclusion générale..... | 155 |

Introduction générale

Introduction générale

Les quatre dernières décennies ont été caractérisées par une vulnérabilité accrue des tissus industriels dans le monde. Les restructurations industrielles, les programmes des licenciements massifs, les fermetures d'entreprises, les régions sinistrées, les dépôts de bilan sont devenus depuis des événements courants.

En effet, cela est dû au fait que l'environnement économique des entreprises se caractérise par une forte incertitude et une évolution permanente et imprévisible, ce qui le rend de plus en plus non-maitrisable par un grand nombre d'entreprises.

Il est de plus en plus régi par une clientèle exigeante dont la demande ne cesse d'évoluer et de se diversifier, une concurrence internationale accrue, accentuée par une concurrence nationale forte, une révolution technologique suite à l'instauration des nouvelles bases scientifiques et enfin, une limitation des marchés suite aux mouvements de globalisation qu'a connu l'économie mondiale à compter des années 70.

Ainsi, la mondialisation des marchés, la course perpétuelle à la recherche de nouvelles parts de marchés et de gains de productivité peuvent entraîner la compression des marges, la diminution des autofinancements, les malaises sociaux, la désintégration de l'esprit d'entreprise, la démotivation des hommes et la fragilisation de la pérennité des entreprises.

Dans ce contexte, « le souci majeur des entreprises consiste à assurer les moyens de leur développement et de leur pérennité »¹, selon Crucifix F et Dorni A, (1992), elles se doivent donc d'affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leur parcours en s'adaptant de manière permanente à un environnement particulièrement mouvant.

A cet effet, la survie de l'entreprise, comme la souligne ces auteurs « est de la sorte, étroitement liée à son aptitude et, surtout à sa vivacité à réagir judicieusement aux multiples événements, généralement imprévisibles, qui handicapent sans relâche son essor »²

Cependant, un tel défi n'est pas une chose facile à toutes les entreprises, en dépit des efforts importants consentis mais souvent inefficaces. C'est là qu'apparaît l'impérieuse nécessité pour les entreprises d'appréhender suffisamment tôt les risques éventuels d'une défaillance économique et de se doter de moyens utiles à la restauration de leur compétitivité.

¹ Crucifix, F. et Dorni, A, « le redressement de l'entreprise, les symptômes de la défaillance de la stratégie », Acadimia, Paris, 1992, p07

² Crucifix, F et Dorni, A, Op.Cit, P 08

D'autres entreprises connaissent des performances très diverses : certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent, certaines font l'expérience de retournements spectaculaires. Les managers de l'année primés par la presse spécialisée font quelquefois l'amère expérience d'une gloire sans lendemain. Les entreprises retenues pour illustrer les stratégies à succès s'effondrent parfois dans les années qui suivent, ou sont rachetées³

Comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres, mettre à jour des régularités et des facteurs explicatifs, constituent à l'évidence une tâche difficile. L'analyse économique permet d'effectuer un pas important dans cette direction. Depuis les années 1980, elle s'est beaucoup enrichie. L'économie d'entreprise a complètement renouvelé ses références. Elle a remplacé la vision mécaniste et cybernétique de l'entreprise propre aux ingénieurs économistes ainsi que la boîte noire des économistes de l'équilibre général par une réflexion autour d'un jeu d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Elle s'appuie maintenant sur la théorie de la concurrence imparfaite et la théorie des contrats, dont la formalisation tire parti des outils et résultats de la théorie des jeux.

La compréhension des phénomènes qui sous-tendent le fonctionnement et l'évolution des entreprises reste incomplète, mais cela n'empêche pas que les outils de l'analyse stratégique soient de plus en plus mobilisés, dans la réflexion comme dans l'action. Ils le sont par les cabinets de conseil en stratégie, par les analystes financiers, qui jouent un rôle important dans le suivi de nombreux secteurs industriels, et, bien sûr, par les dirigeants d'entreprises et par leurs conseillers internes. Il est donc important de disposer de connaissances suffisantes sur les apports et les limites de ces approches, pour les solliciter à bon escient et pour utiliser avec discernement les recommandations correspondantes.

Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées, et à déterminer l'intensité de cet engagement et sa nature.

La stratégie est donc un acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

³ L'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » écrit par T. J. Peters et R. H. Waterman, et publié en 1982.

De plus le management stratégique actuel permet aux entreprises de se développer par la l'innovation et la diversification et de faire face à de nouveaux challenges et servira ainsi efficacement leurs intérêts

La stratégie de diversification est devenue une pratique incontournable pour les entreprises qui arrivent à couvrir une large partie de leurs domaines d'activités.

La stratégie de diversification est donc la décision d'entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est présente dans au moins dans deux domaines d'activités stratégiques, la diversification nécessite :

- Un changement de métier
- D'acquérir de nouvelles compétences.
- Une durée plus longue d'apprentissage.
- Une augmentation des risques.

L'engagement des entreprises dans cette dernière améliora de manière significative leurs résultats en apportant des gains de productivité importants et une maîtrise efficace des différents défis à relever. Il est également important de préciser que la stratégie de diversification, est une combinaison de démarches de processus et de méthodes, qui engagent une très grande partie de l'entreprise. Elle permet aussi d'apprécier la capacité de l'entreprise à réussir ses projets dans les budgets, les délais et le respect des besoins des clients.

Or dans la réalité, la diversification est souvent perçue comme une menace puisqu'elle est à la fois une source d'avantages mais aussi d'inconvénients.

A ce sujet nous proposons d'étudier la possibilité de diversification de l'entreprise publique économique **SOMIVER** vers trempe de verre, malgré que cette diversification est d'autant plus difficile à réaliser compte tenu de ses démarches managériales qui nécessitent un certain savoir-faire et un personnel de qualité.

Ce projet est soumis à une multitude de contraintes et de difficultés caractérisées par des barrières environnementales difficiles à surmonter.

Tout au long de mon étude j'essayerai de répondre à une question centrale à savoir :

Dans quelle mesure, le choix d'une stratégie de diversification de l'entreprise SOMIVER, vers la trempe de verre, peut confronter sa position sur le marché ?

Et en découle de la problématique précédente certaines questions auxquelles je tente de répondre :

Pourquoi les entreprises cherchent-elles à se diversifier ?

Comment les entreprises peuvent-elles se diversifier ?

La diversification est-elle un gage de réussite de l'entreprise SOMIVER ?

Répondre à cette problématique nous permettra de mieux comprendre la pratique du management stratégique dans le domaine de verre pour le compte de **SOMIVER**.

Nous avons élaboré un travail de recherche adapté dans la mesure du possible de ce contexte structuré en trois chapitres.

Pour cela, dans un premier temps nous présenterons l'approche théorique et conceptuelle d'une stratégie d'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous présenterons l'étude de la stratégie de diversification, ensuite le processus et la démarche à suivre pour bien préparer et réussir une stratégie de diversification.

Enfin dans un troisième temps, nous présenterons l'entreprise ainsi que l'étude de faisabilité d'une stratégie de diversification au sein de cette même entreprise.

La conclusion témoignera de sa valeur ajoutée de la stratégie de diversification dans les entreprises et la difficulté de gérer le risque qui incombe à cette pratique.

Chapitre I

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

La stratégie est définie comme un ensemble d'actions à mener afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise en allouant les ressources nécessaires. Elle intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, où chaque niveau correspond à une stratégie. Étant donné que les stratégies de l'entreprise recouvrent l'ensemble des choix stratégiques pour faire face aux différents changements environnementaux.

Les stratégies d'entreprise telles 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 aussi 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, qui consiste à l'achat d'actifs nouveaux. Également elle peut être une croissance conjointe dont l'objectif d'établir des relations contractuelles pour partager des compétences dans un ou plusieurs domaines.

Section 1 : La stratégie d'entreprise

De nos jours l'adaptation d'une entreprise dans un environnement concurrentiel est en fonction de la stratégie qu'elle adopte. Pour mener une étude théorique sur la stratégie de l'entreprise, il est indispensable de comprendre d'abord d'où provient ce phénomène stratégique, ses origines, ainsi que les concepts et termes qui s'y rattachent.

1. La stratégie d'entreprise

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

1.1. La nature de la stratégie

« L'art de la guerre » est un ouvrage à utilité opérationnelle immédiate. Il se présente un peu, comme un livre de recettes, ou à telle situation doit correspondre telle manœuvre.

« De la guerre » est un ouvrage différent : l'ambition de Clausewitz¹ était de développer une théorie scientifique de la guerre. Dans cette théorie découlaient certains principes pratiques, mais ce n'est pas le centre de l'ouvrage. Ainsi, alors que Clausewitz tente une introspection, en termes de laquelle, il met à jour les concepts et les théories.

1.2. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordinateur de l'action des forces militaires aux combats.² D'autres sources disent que le mot stratégie vient du grec, et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie (conduire)³, donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

¹ Clausewitz, « Et la théorie de la guerre », dans de la guerre, les éditions de minuits 1955 ;

² R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre » Dunod, Paris, 2005, page 21

³ M.GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003, p8

1.2.1. Les écoles militaires

Le domaine militaire est connu par deux grandes écoles :

1.2.1.1. L'école de Sun Tzu

Plus de cinq ans avant Jésus-Christ, Sun Tzu⁴ le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie de la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre »⁵. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'occident en 1972, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait écouler beaucoup d'encre, certains ont niés son existence et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du Vème siècle avant Jésus-Christ. Organisé en plusieurs articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, ou le stratège s'attache surtout à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

Quelques articles de Sun Tzu:

- Les fondements de l'art militaire ;
- La façon de conduire la guerre ;
- La stratégie employée ;
- Les avantages à procurer ;
- La tactique et la veille stratégique ;
- La connaissance du terrain ;
- Les actions à mener selon les types de terrains ;

1.2.1.2. L'école de Carl Von Clausewitz

Les travaux de Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus⁶

⁴ Selon les éditions, Sun Tzu

⁵ C.Marmuse , « Politique générale, Langages, intelligence, Modèles et choix stratégiques ». Economica, 2ème édition, Paris, 1996, p58

⁶ C.Marmuse , " politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2ème édition paris, paris, 1996 p58.

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

Clausewitz voit que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut-être définie comme suit « la stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à-dire qu'elle établit le plan de guerre et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire : elle élabore donc les plans de différentes campagnes et organise les différents engagements de celles-ci »⁷

1.2.2. L'évolution de la pensée stratégique

La stratégie se définit comme l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés.

Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares. Ce concept est à l'origine, utilisé dans le domaine militaire pour coordonner l'action des forces militaires impliquées dans la conduite d'une guerre ou de la défense nationale.

C'est avec le triomphe du capitalisme industriel et financier au XIX^{ème} siècle que la stratégie s'étend dans le domaine économique et, est diversement abordé par certains auteurs ; notamment Karl Marx, en termes de rapports de force liés au processus de production qui met en jeu, la lutte entre la classe ouvrière et la classe bourgeoise. Cette lutte exige une stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière. Adam Smith et David Ricardo, quant à eux, s'intéressent aux interactions entre une multitude d'agents économiques. C'est avec l'œuvre de Joseph Schumpeter⁸ (1908) que la stratégie va connaître une extension en économie. En effet selon Schumpeter, l'acteur central du système capitaliste est l'entrepreneur. Celui-ci doit être doté d'une stratégie de conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Etant donné qu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires. John Maynard Keynes, cité par Marc Montoussé⁹ place au centre du jeu économique l'intervention de l'Etat pour réguler l'économie. L'Etat doit se doter d'une véritable stratégie économique pour corriger ou rétablir les grands équilibres économiques.

⁷ C. Clausewitz, « Et la théorie de la guerre », dans de la guerre, les éditions de minuits 1955 (in C. Marmuse, Op, Cit p69

⁸ SHUMPETER, J. Théorie de développement économique, 1908, page 46.

⁹ MONTOUSSE, M Théories économiques, 3^{ème} édition Bréal, 2006, p 118.

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

Mais l'approche stratégique des entreprises va particulièrement connaître un grand essor avec le développement de l'économie industrielle. Des grands moments vont ainsi caractériser la stratégie d'entreprise. D'abord dans les années 50 avec l'élaboration des premiers modèles d'analyse stratégique de Harvard aux Etats-Unis faisant apparaître d'un côté les forces et les faiblesses de l'entreprise et de l'autre part les menaces et les opportunités existant dans son environnement. Ensuite, d'autres modèles d'analyse stratégique vont être mis en place à partir des années 60 par des cabinets consultants en stratégie.

Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, des entreprises présentes sur un même marché se livrant à de grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte que Michael Porter¹⁰ élabore dans les années 80, des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents. Les années 90 ont, quant à elles, été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité. L'environnement concurrentiel des entreprises devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

De nos jours, l'idée d'un modèle général visant à élaborer une stratégie type semble être abandonnée. Les entreprises mettent en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leur environnement. Elle est d'une importance capitale dans le positionnement d'une entreprise face à ses concurrents

Il apparaît, de ces différents points de vue que la stratégie s'applique à un certain nombre d'agents économiques, les entrepreneurs pour le cadre de leurs entreprises, l'état ou les classes sociales.

1.2.3. Qu'est ce qu'une stratégie ?

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

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

¹⁰ Michael Porter, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire. On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise à savoir :

1.2.3.1. Selon STRATEGOR

Selon cet ouvrage de référence en stratégie de l'entreprise, élaborer une stratégie « c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »¹¹

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- **La stratégie de groupe ou corporate strategy** : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre.
- **La stratégie concurrentielle** : qui consiste dans le choix des actions et de manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur. Il s'agit donc du choix d'allocations de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

1.2.3.2. Pour DESREUMAUX

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise.»¹², elle consiste:

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples Marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies, sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.
- Préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits

¹¹ STRATEGOR, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

¹² DESREUMAUX A, Introduction à la gestion, Armond colin, 1992, page 52.

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

ou au contraire la focalisation sur une activité... Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

1.2.3.3. Selon Chandler

Chandler la définit quant à lui comme «La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»¹³

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long terme;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action ;

1.2.3.4. Enfin, M.Porter

Porter la définit comme étant : «L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»¹⁴

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

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité). Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

¹³ STRATEGOR, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, Paris, page 82.

¹⁴ PORTER M. Choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982, page 73.

1.2.4. Les objectifs de la stratégie

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

- ✓ Objectifs de rentabilité : différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.
- ✓ Objectifs de croissance : des différents critères peuvent être adoptés.
- ✓ Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).
- ✓ Objectifs de sécurité : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement.

La couverture des risques peut être envisagée sous différents aspects : l'assurance, la multi production, diversification, internationalisation et les partenariats ;

- ✓ Objectifs de flexibilité : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...)
- ✓ Objectifs sociaux : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment.
- ✓ Objectifs propres aux dirigeants : les dirigeants d'entreprises n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise. Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres.

1.3. Les concepts liés à la stratégie

Définition des termes en relation avec la stratégie

1.3.1. Concepts managériaux

Métier, mission, vision, but, objectif et contrôle.

- **Métier** : Ensemble de savoir-faire commercial, technologique et organisationnel permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée.

- **Mission** : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.
- **Vision ou intention stratégique** : état futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- **But** : Déclaration générale d'intention.
- **Objectif** : Quantification ou intention plus précise.
- **Contrôle** : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

1.3.2. L'émergence de la stratégie

Il existe deux types de stratégies à savoir :

1.3.2.1. Stratégie délibérée et la stratégie émergente

D'après **Henry Mintzberg** « la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'action. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée .D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elle provient suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : on parle alors de stratégie émergente. »¹⁵

1.3.2.2. La stratégie délibérée

Stratégie planifiée à partir d'objectifs, d'intentions, d'actions déterminées. Elle est donc réfléchie et élaborée à partir d'une analyse. Mais une constatation dit que ses stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations ;
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

1.3.2.3. La stratégie émergente

Elle résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montrées que les stratégies réalisées dans les entreprises sont souvent émergentes.

¹⁵ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, paris, Dunod, 1994.

Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie

2.1. Les niveaux de la stratégie

Une fois, la stratégie de l'entreprise est définie, elle est amenée à choisir les domaines d'activités stratégiques (D.A.S) dans lesquels elle souhaite se développer en allouant des ressources. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués :

- La stratégie d'entreprise (stratégie corporate) ;
- La stratégie d'activité (stratégie business) ;
- La stratégie fonctionnelle ;

2.1.1. La stratégie d'entreprise, de groupe ou primaire (Corporate Level Strategy)

La stratégie d'entreprise (corporate strategy) consiste à choisir les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités. L'entreprise doit choisir le domaine d'activité qu'elle souhaite développer ou bien retirer dans l'objectif de construire un portefeuille d'activité équilibré. Elle doit déterminer les modalités permettant le choix effectué (investissements dans de nouveaux équipements, fusion-acquisition....)

Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. On peut définir le domaine d'activité comme :

Une notion d'activité (D.A) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonction, de départements, de divisions¹⁶...etc.

Le domaine d'activité stratégique (D.A.S) peut être défini comme étant une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique des facteurs clés de succès.

2.1.2. La stratégie d'activité ou concurrentielle (Business Level Strategy)

A ce stade, la stratégie est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activités stratégiques choisis. Il s'agit de définir les actions que l'entreprise doit accomplir pour se

¹⁶ TugrulAtamar, Ronald Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

positionner favorablement par rapport à un concurrent (avantage concurrentiel) dans un secteur donné (domination par les coûts, différenciation...)

2.1.3. La stratégie fonctionnelle ou structure d'entreprise

Il s'agit du plus petit bas niveau de déclinaison de la stratégie. Le choix stratégique doit permettre de déterminer quels sont les objectifs assignés à chaque division ou grande fonction de l'entreprise.

2.2. Les modes de développement des stratégies

On peut alors envisager différentes stratégies et modes de développement :

- Deux stratégies concurrentielles ou stratégies génériques: la domination par les coûts; la différenciation.

Ces stratégies concurrentielles distinctes (business strategy) visent à obtenir un avantage concurrentiel pour chacun des DAS (ou SBU pour strategic business unit) du portefeuille d'activités.

- Deux stratégies de croissance ou voies de développement : la spécialisation; la diversification stratégique.

Ces stratégies de croissance (corporate strategy) donnent des orientations de développement à l'entreprise : soit se concentrer sur son cœur de métier, soit s'engager dans de nouvelles activités.

- Deux modes de développement complémentaires : la croissance interne; la croissance externe.

Ces modes de développement visent à développer l'entreprise, soit par ses propres moyens, soit par acquisition ou alliance avec d'autres entreprises.

Ils sont complémentaires et peuvent être menés conjointement.

L'entreprise peut ainsi déployer efficacement sa stratégie de croissance, qu'il s'agisse de spécialisation ou de diversification stratégique.

Section 3 : La démarche stratégique

La démarche stratégique repose sur un ensemble de critères à voir :

3.1. La démarche stratégique

Les principaux éléments d'élaboration d'une démarche stratégique sont à voir :

3.1.1. Définition de la démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne. Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

3.1.2. Les objectifs de la démarche stratégique

La notion de l'efficacité et la notion de l'efficience.

3.1.2.1. La notion de l'efficacité

Correspond à la réalisation du maximum de résultat avec le minimum des moyens et d'efforts.

3.1.2.2. La notion de l'efficience

Correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources. La prise en considération de ces deux notions de performances amène alors l'entreprise à s'appuyer sur une logique de réflexion stratégique :

- **Pour être réactive**

Une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie, tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue et l'évolution des structures de ce marché.

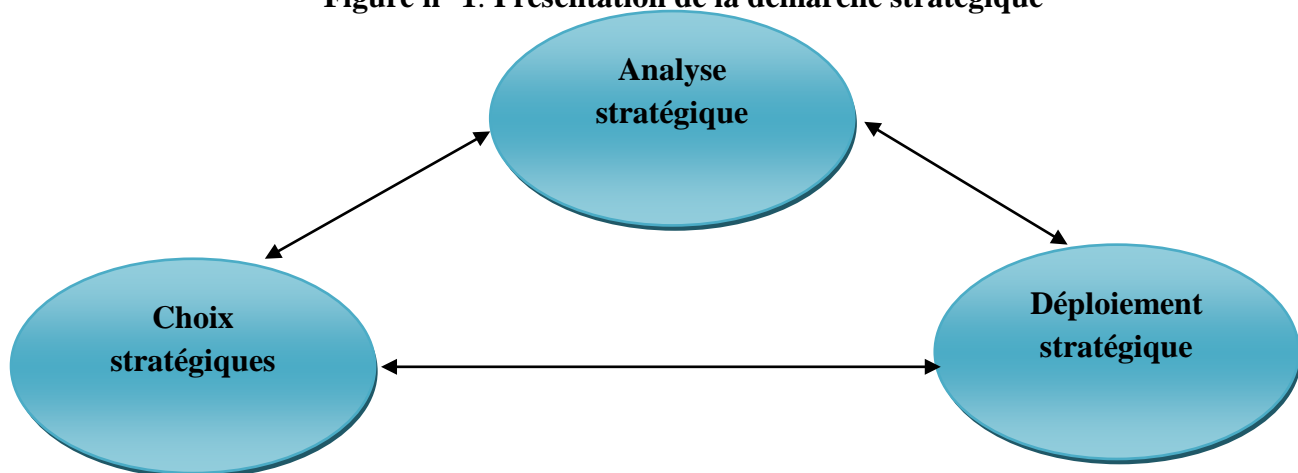
- **Pour assurer son développement**

En tant qu'unité de production, une entreprise doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de pouvoir survivre et se développer. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produit de l'entreprise mais aussi la dimension de son marché (local, national, international).

- **Pour être compétitive**

La démarche stratégique, en définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif, offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire¹⁷.

Figure n° 1: Présentation de la démarche stratégique



Source : LA ROCCA Pauline – GEA2/GCF – 2014/2015

Dans l'analyse stratégique, une entreprise doit prendre en compte plusieurs acteurs :

- **Parties prenantes**, les acteurs internes et externes à l'entreprise qui vont être concernés par la création de valeur ;
- **Acteurs internes**, les salariés et les dirigeants ressource humaine de l'entreprise ;
- **Acteurs externes**, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires bancaires ;

¹⁷ La démarche stratégique : Diagnostic, Mise en œuvre et contrôle pdf page 6

Le but est de comprendre la situation stratégique de l'organisation en terme de : l'environnement micro et macroéconomique, Ressources et compétences, et avantages concurrentiels ;

Les choix stratégiques sont ensuite mis en place : Mettre en évidence des critères mesurables, évaluation des critères, sélection des options ;

3.1.3. Les étapes de la démarche stratégique

Pour mener une démarche stratégique, il est nécessaire de tenir compte des étapes suivantes :

a. Définir les buts ou les finalités

Une stratégie ne se décrète pas d'une manière isolée sans tenir compte des volontés du dirigeant et des parties prenantes. Elle doit avoir un sens et reposer sur la raison d'être de l'entreprise. Les valeurs, aspirations en tant que dirigeant et celles des éventuels autres actionnaires orientent le développement de la structure.

Recherche de prestige, de rentabilité, d'indépendance, de pérennité... Ces buts fixent un cadre pour la définition des objectifs stratégiques.

b. Mener un diagnostic de la situation

Moment fort de la démarche, contrairement à l'audit (évaluer le fonctionnement d'une entreprise par rapport à une norme), le diagnostic va plus loin en plaçant l'entreprise au sein de son environnement concurrentiel pour dégager des opportunités à saisir et des menaces à contrer.

L'outil de prédilection est la **SWOT**. Sa vocation est d'étudier tour à tour les opportunités et Menaces de l'environnement, puis les forces et faiblesses de la structure.

Cet outil simple guide le dirigeant dans ses réflexions. Suivant les caractéristiques de l'activité d'entreprise, le dirigeant à disposition de nombreuses matrices et autres outils pour analyser son business : **matrice BCG** , **MC Kinsey** , **les 5 forces de Porter**... Tous ne sont pas applicables. Par exemple, une matrice du Boston Consulting Group ne fonctionne que si son analyse porte sur un marché dont le volume des ventes est un facteur clé de succès.

Très important, de conduire le diagnostic en gardant en tête les buts. C'est une sorte de fil rouge qui aide à évaluer les points à approfondir.

c. Détermination des objectifs stratégiques

Les objectifs sont à relier avec les buts définis dans la première étape. Ces finalités agissent comme un filtre. Il ne faut surtout pas oublier les fondamentaux d'un objectif: Il doit être chiffré et défini selon un horizon temporel.

d. Définir les choix et les orientations stratégiques

Pour atteindre les objectifs, il convient maintenant de faire des choix structurants qui vont impacter fortement le devenir de l'entreprise.

Notamment en favorisant des modes de développement : La croissance interne et croissance externe, et des formules de domination par les coûts, de différenciation et de focalisation.

La question de la diversification mérite également d'être explorée avec toutes ses formes : horizontale ;conglomérale ; géographique

e. Mettre en œuvre la stratégie

Il est maintenant temps de déployer les actions découlant des orientations stratégiques retenues. Soit descendre d'un niveau en passant de la "corporate strategy" à la "business strategy".

Concrètement, les objectifs et les orientations retenus vont donner lieu à des stratégies par fonction. Par exemple, pour être leader dans 5 ans avec 35% de part de marché, deux axes peuvent retenues : la croissance externe et la croissance interne.

f. Contrôler les résultats

Périodiquement, il est important de contrôler l'avancée du réalisé par rapport aux objectifs afin de piloter véritablement la stratégie. Chaque année, il peut être utile de procéder à des ajustements pour tenir compte des évolutions de l'environnement.¹⁸

¹⁸www.manager-go.com

3.2. Le diagnostic stratégique

L'application d'une stratégie au sein d'une entreprise est un acte réfléchi nécessitant la prise en considération de l'environnement avec toutes ses formes, mais également tenir des capacités stratégiques de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes.

3.2.1. L'environnement

L'organisation évolue dans un contexte à la fois commercial, économique, politique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces variables sont à mêmes de générer des opportunités pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des menaces. D'autres encore peuvent provoquer soit des opportunités, soit des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter.

Cependant, le nombre de ces variables est généralement si élevé qu'on ne peut pas les analyser toutes. C'est pourquoi il est utile d'extraire de cette complexité une synthèse des forces environnementales réellement essentielles pour l'organisation.

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

3.2.1.1. Une analyse externe

« Le diagnostic externe consiste à étudier l'ensemble des éléments externes de l'entreprise qui l'influencent ou sur lesquels elle peut agir. Il repose sur l'identification des domaines clés de l'environnement et des évolutions des changements prévisibles de celui-ci. Ces changements résultent d'évolutions naturelles, d'actions de la concurrence, ou encore d'actions propres à l'entreprise. »¹⁹

¹⁹ <http://www.manager-go.com/analyseexterne.html>

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

L'environnement présente des contraintes et des menaces qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. La connaissance de l'environnement oriente donc les choix stratégiques de l'entreprise, celle-ci doit adapter sa stratégie aux changements environnementaux.

3.2.1.2. Une analyse interne

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire « nous savons faire ça », « comment le faisant-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer par grande fonction les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa compétence distinctive.²⁰

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants :²¹

- ✓ Les fonctions et le processus (critères et modes d'évaluation)
- ✓ Les ressources et compétences (les actifs stratégiques, moyens physiques, financier et humains et savoir-faire)

3.2.2. La capacité stratégique de l'organisation

Elle permet de construire la capacité stratégique. Une manière de déterminer quelle est la capacité stratégique d'une organisation consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses, c'est-à-dire ce qu'elle peut mieux ou moins bien faire que ses concurrents, ce qui lui procure un avantage ou un désavantage. Il s'agit de définir l'impact des influences et des contraintes internes sur les décisions stratégiques. Dans certains cas, une ressource particulière. Par exemple, un emplacement exceptionnel pour un restaurant – peut être la source d'un avantage concurrentiel. Cependant, les compétences qui apportent un avantage concurrentiel décisif sont généralement constituées de la combinaison de différents savoir-faire, aptitudes et comportements.²²

3.2.3. Le modèle des 5 forces de M.PORTER

Le modèle de M.PORTER²³ est une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse permet de mesurer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise détient dans les couples produits-marchés et d'apprécier l'attrait

²⁰ M.GERVAIS, s stratégie de l'entreprise, economica, 200, p44

²¹ J-P, HELFER. M. Malika, J. ORSONI, Op, Cit p103

²² Gerry Johnson, 1982, p19.

²³ Porter.M, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982

potentiel d'un système concurrentiel. Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle, à savoir :

- L'intensité de la concurrence.
- La menace des nouveaux entrants.
- La menace des produits de substitution.
- Le pouvoir de négociation avec les clients.
- Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

3.2.3.1.L'intensité concurrentielle

Les entreprises présentes sur le marché sont mutuellement dépendantes. L'intensité concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans des manœuvres pour renforcer sa position. Soit il déclenche une guerre des prix, soit il entraîne des coûts supplémentaires en tentant de relever le niveau de service ou de qualité ou en développant ses efforts de communication. L'intensité concurrentielle entre les rivaux directs dépend de plusieurs points importants qui sont :

- Du degré de concentration, plus les concurrents sont concentrés plus la concurrence est vive.
- Des possibilités de croissance du marché, si le marché est dynamique il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lesquels va s'engager une dynamique entre concurrents ou l'existence de barrière à la sortie, limite considérablement les possibilités des investissements sur ce dernier et augmente la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser ses produits.
- De la différenciation des produits, plus le produit est différent des autres et difficiles à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

3.2.3.2. La menace de nouveaux entrants

Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auquel l'entreprise doit faire face. Ces nouveaux concurrents potentiels peuvent être les firmes extérieures au secteur qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée, les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leurs stratégies, les firmes pour lesquelles l'entrée constituerait une synergie manifestent, et aussi les clients et les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval. Une fois les

entrants potentiels identifiés, l'évaluation de leur pression revient à examiner les barrières à l'entrée dans le secteur. Plusieurs variables sont examinées pour évaluer la menace d'entrée tel que :

- Les économies d'échelle qui obligent le nouvel entrant à subir un désavantage de coût.
- L'effet de l'expérience qui donne un avantage de coût aux entreprises dont le volume de production cumulé est le plus grand.
- L'intensité capitalistique qui élève le niveau des investissements.
- L'accès aux canaux de distribution.
- Le coût de transfert de technologie.

3.2.3.3. La menace des produits de substitution

L'arrivée éventuelle d'un produit de substitution constitue une menace permanente. Ces produits peuvent entraîner une diminution de la demande dans le secteur ou provoquer la baisse des marges lorsque les entreprises du secteur tentent d'améliorer le rapport Performances coûts/prix. Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre de leurs Degrés de substitut, s'ils ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle. L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

- Identification des produits remplissant les mêmes fonctions de consommation mais provenant de technologies différentes ;
- Analyse des apports performances/prix des substituts par rapport aux produits ;
- Prévision de l'évolution des rapports performances/prix pour juger si les substituts améliorent leur position.

3.2.3.4. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent obliger l'entreprise à consentir des baisses de prix ou exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables, ou en jouant sur un concurrent contre l'autre. Moins les clients sont nombreux plus ils sont en position de force pour négocier les prix, la qualité, les délais de règlements, une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une sélection de sa clientèle afin de bien répartir son chiffre d'affaires et pour éviter toute forme de dépendance vis-à-vis d'un seul groupe client.

3.2.3.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent augmenter les prix de leurs composants en cas de monopole, réduire la qualité relative des produits ou limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent ainsi peser sur la rentabilité d'une activité si les entreprises n'ont pas la possibilité de répercuter l'avantage sur leurs propres prix, les hausses de coûts imposées, peuvent peser énormément sur elles. Moins les fournisseurs sont nombreux, plus ils pourront imposer leur volontés à l'entreprise. Le cas extrême est celui des fournisseurs qui sont en situation de monopole.

3.2.4. Les méthodes d'analyse

Deux méthodes d'analyse (PESTEL, SWOT)

3.2.4.1. L'analyse PESTEL

Elle s'agit des composantes de l'environnement non marchand qu'il faudra anticiper dans leurs changements les plus profonds afin de les prendre en considération dans les choix stratégiques qu'il faudra faire. PESTEL est l'acronyme de principaux facteurs environnementaux qui influencent l'organisation et qui sont représentés par les domaines suivants : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. Ils sont représentés généralement comme suit :

Tableau n °1 : L'analyse PESTEL

| ANALYSE PESTEL | |
|-----------------------|---|
| Politique | Stabilité gouvernementale, Politique fiscale, Commerce extérieur, Protection sociale. |
| Economique | Cycles économiques, Evolution du PNB, Taux d'intérêt, Politique monétaire, Inflation, Chômage, Revenu disponible. |
| Socio-culturel | L'impact socio-culturel touche le segment de l'agriculture particulièrement par l'utilisation d' engrais bio. |
| Technologique | Lois sur la protection de l'environnement, Traitement des déchets, Consommation d'énergie. |
| Ecologique | Promotion de produits à bas taux d'émission CO ₂ |
| Légal | Lois sur les monopoles, Droit du travail, Législation sur la santé, Normes de sécurité. |

Source : conception personnelle

3.2.4.2. L'analyse SWOT :

L'analyse **SWOT** constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise.

La démarche d'une analyse **SWOT** peut se présenter comme suit :

« En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par la suite voir et décider ce qu'il est possible de faire.

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

Puis, une analyse externe qui permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire »²⁴

Tableau n °2 : l'analyse SWOT

| <u>Forces</u> | <u>Faiblesses</u> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Jeunesse et dynamique du personnel-Gestion participative-Expertise technique élevée-Personnel bien formé-Logiciels et équipements à la fine pointe | <ul style="list-style-type: none">-Satisfaction de la clientèle peu connueEstimés dépassent souvent les coûts réels-Délais de la production excédant les prévisions-Personnel généralement unilingue-Apport du capital supplémentaire incertain |
| <u>Opportunités</u> | <u>Menaces</u> |
| <ul style="list-style-type: none">-Formations multimédias sur internet-Marché international/ formations-Multilingue-Services de formation impartis-Partenariats avec le secteur public-Partenariats liés à la réforme de l'éducation | <ul style="list-style-type: none">-Problèmes de recrutements-Faible croissance des revenus-Concurrence publique accrue-Décroissance du marché-Entrée de nouveaux concurrents-Une baisse du pouvoir d'achat de la clientèle |

Sources : Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4^{ém} édition, pearson, paris, 2012, P54

La partie la plus difficile du diagnostic stratégique demeure la synthèse des informations obtenues durant les recherches. Il faut classer les renseignements obtenus selon la grille d'étude que l'entreprise s'est fixé exemple : (matrice SWOT) puis trier les idées à retenir à l'intérieur de chaque partie du tableau. Elle peut par exemple tenir en compte ce pourquoi elle a effectuée ce diagnostic (plan stratégique à long terme, recherche de partenaires, vente...)

²⁴ <http://www.authorstream.com/presentation/zarad/-361649-diagnostic-stratigique-mina-education-ppt>.

afin de classer les informations selon ses propres objectifs. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT faisant un objet d'analyse plus tard.

La segmentation stratégique s'inscrit dans le cadre d'une démarche bien finalisée, reposant entre autres, sur un découpage de l'entreprise en un ensemble de DAS.

3.3. La segmentation stratégique

Segmenter l'activité de l'entreprise permet de circonscrire le cadre de l'analyse à des sous ensembles cohérents. Ces sous ensembles sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS) ou Business Units (BU).

Il est utile de préciser que la segmentation stratégique, ne doit pas être confondue avec celle de la segmentation marketing. Alors on segmente la clientèle afin de définir des couples produits/clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon les combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents.

Un segment stratégique consiste en un regroupement de fonctions ou de processus porteurs d'une stratégie spécifique pour l'entreprise et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès. Le découpage en segments peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes tels :

- Les compétences nécessaires ;
- Les structures de coûts ;
- Les technologies ;
- Les types de clients ;
- Les réseaux de distribution ;
- Les zones géographiques ;
- La concurrence.

Néanmoins, et afin d'être pertinente, la segmentation peut s'appuyer sur certains critères. En effet, chaque DAS doit être mesurable, que ce soit à travers la taille du marché, ou de la rentabilité. La part de marché de l'entreprise doit être suffisante pour pouvoir y bâtir une stratégie et lui allouer des ressources propres. Il faut aussi savoir raisonner à la bonne échelle ;

la segmentation ne doit être ni trop fine, au sens du segment marketing, ni trop agrégée au sens de la branche ou du secteur industriel.

3.3.1. Le portefeuille d'activités de l'entreprise

Le portefeuille d'activités est l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels une entreprise est présente. En effet, pour gérer son portefeuille toute, entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents. Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donné doit, dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées. L'utilisation de matrices portefeuilles permet de réaliser un diagnostic du potentiel stratégique de l'entreprise dans son ensemble (Atamer et Calori, 2003)²⁵. En proposant une photographie de la situation de chaque DAS et en la resituant au sein du portefeuille, cette analyse permet à la fois d'évaluer la pertinence et l'intérêt du positionnement de chaque DAS indépendamment l'un de l'autre et de comparer les activités les unes par rapport aux autres sur la base de critères identiques. D'autre part, l'analyse portefeuille guide la stratégie d'entreprise en suggérant les orientations possibles ou souhaitables du portefeuille d'activités, c'est-à-dire en guidant les choix d'investissement ou de désinvestissement. Elle permet donc d'identifier les éventuels enjeux de confortement (renforcement d'activités existantes), de diversification (création de nouvelles activités), de désengagement partiel (réduction d'activités existantes) ou de désengagement total (recentrage ou retrait d'activités).²⁶

3.3.1.1. La chaîne de valeur de PORTER

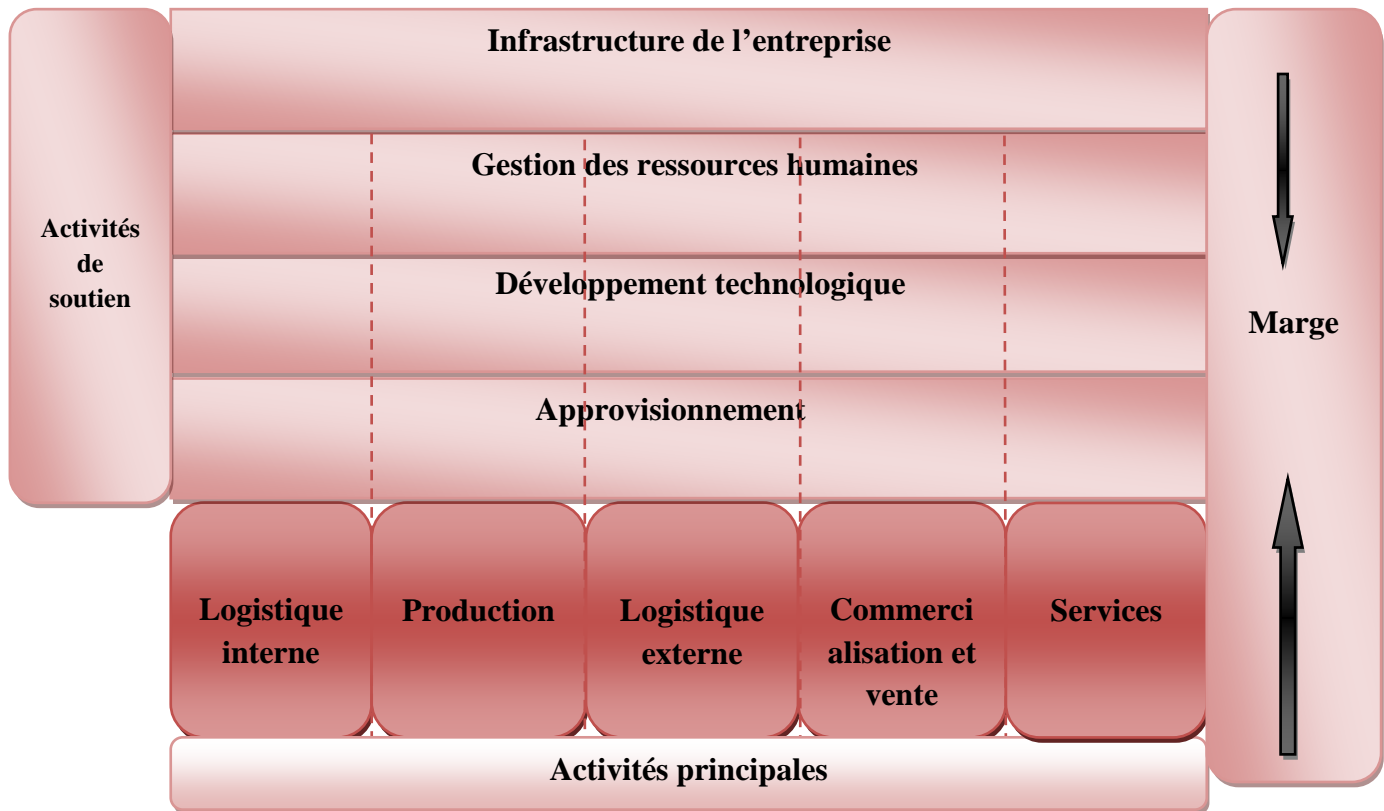
- **Définition de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un outil d'analyse interne mis au point par Porter à partir de la littérature en économie industrielle. Selon Porter la chaîne de valeur décrit la façon de décomposer les activités de la firme et identifie les liaisons entre elles. Michael Porter (1986) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale. L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités. Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou de fonctions) : les activités principales et ceux de soutien.

²⁵ Diagnostic et décision stratégique 2003

²⁶ Le modèle stratégique et le portefeuille d'activité MRCCE. M.porter pdf p26

Figure n° 2: Chaîne de valeur de PORTER (l'avantage concurrentiel)



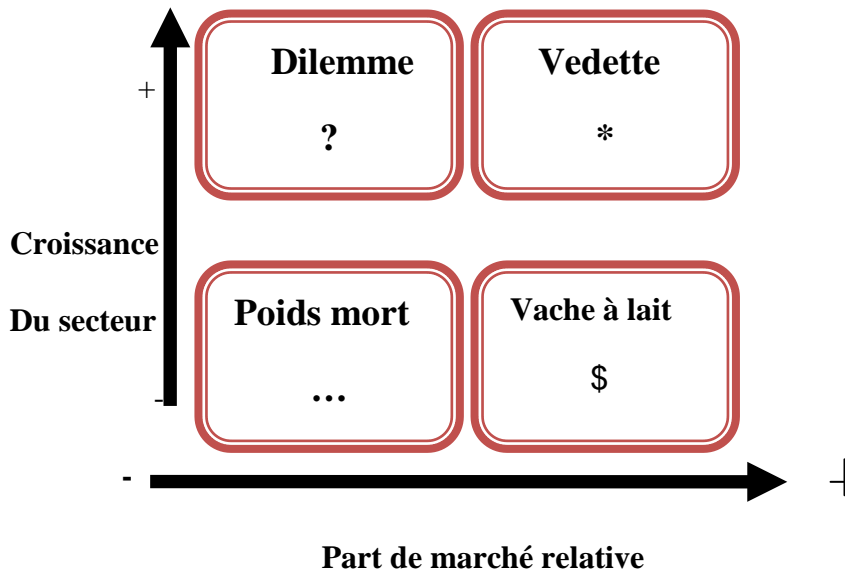
Source : www.manager-go.com

3.3.1.2. La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

La matrice BCG est construite sur la base d'un croisement entre le pourcentage de croissance (passé ou futur) par rapport à la part de marché relative (concurrent principal). On représente sur la matrice chaque DAS avec un cercle proportionnel au Chiffre d'affaires.

Cette matrice reste très basique, puisqu'elle ne permet pas d'évaluer la future part de marché relative. En plus, la PDMR n'est pas forcément un gage de compétitivité ! Le lien entre les deux n'est pas aussi simple

Figure n°03: La matrice BCG

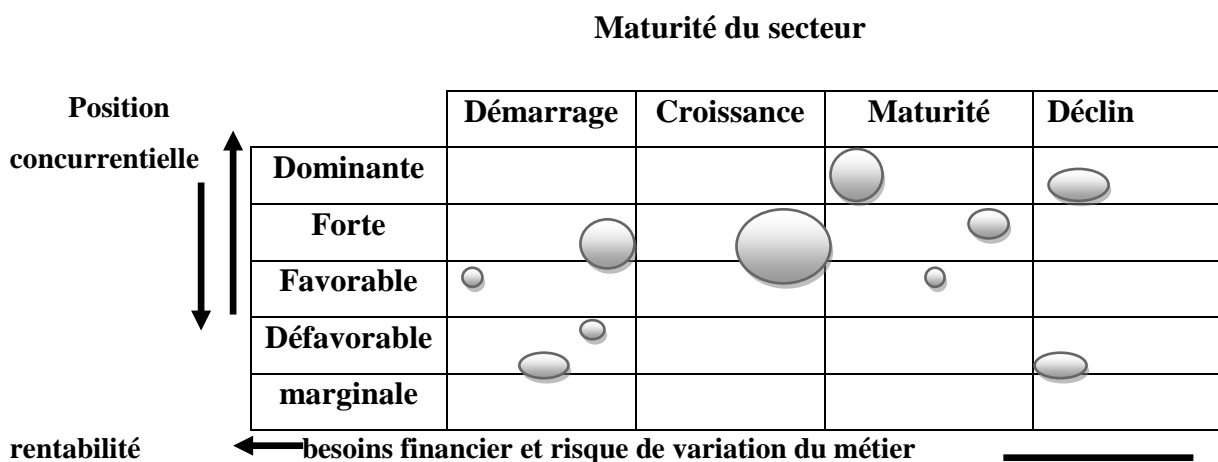


Source : <https://marketing-thema.com/pratique-du-marketing/strategique/2-analyse-du-portefeuille-dactivites/>

3.3.1.3. Le modèle D'Arthur Dehon little (A.D.L)

Ce modèle propose une évaluation plus fine de la position concurrentielle de l'entreprise. Pour chaque DAS, on repère les différents facteurs clés de succès auxquels l'on affecte un coefficient de pondération en fonction de l'importance relative dans chaque activité. Selon le degré de maîtrise de ces facteurs clés de succès (FCS), on détermine sa position concurrentielle. La valeur de l'activité dans ce modèle est mesurée par son degré de maturité.

Figure n°04 : Matrice A.D.L



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

3.3.3. Les facteurs clés de succès (F.C.S)

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante. Les FCS sont des éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques, ses buts et ses objectifs. Autrement dit, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur spécifique doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. Ils correspondent donc aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, ils seront rattachés à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un secteur. « Leur analyse est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales que pourra éventuellement maîtriser l'entreprise. »²⁷

3.3.4. Avantage concurrentiel (A.V)

Selon Porter l'avantage concurrentiel est « la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer ». ²⁸ C'est tout ce qui permet à la firme d'effectuer une performance plus grande à celle des concurrents comme l'avantage de coût, si l'entreprise offre le même produit que ses concurrents avec des coûts plus bas, elle va lui permettre de le vendre à moindre prix que ses concurrents ou comme l'avantage des caractéristiques supplémentaires ce qui attire les clients.

L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissables. ²⁹ Il permet de proposer une offre spécifique qui aide à attirer plus de clients et accroître la part de marché d'une entreprise pour s'adapter aux forces concurrentielles par l'amélioration de l'innovation. De plus il permet également de répondre à un besoin du consommateur, avoir un positionnement clair, proposer une offre globale pour être dominante sur le marché ; afin d'identifier son avantage concurrentiel. L'entreprise doit

²⁷ Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p131

²⁸ Micheal PORTER, l'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1986.

²⁹ ABBAS, N, L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, mémoire de management des organisations université de Béjaia 2014.

examiner ses fonctions et leur interaction et le met sous forme de plans d'action propres aux produits.

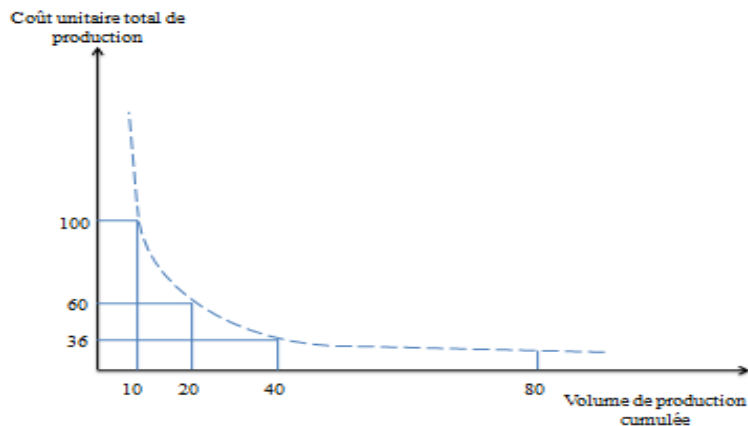
3.3.5. La courbe d'expérience

Ce terme, connu sous le nom d'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience », peut être résumé de la manière simple suivante

À chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production de ce bien diminuent de 15 à 20 %.

Schématiquement, cette formule est présentée dans le graphique suivant : sur l'axe vertical est exprimé le coût de production du bien (en monnaie constante, c'est-à-dire hors inflation) ; sur l'axe horizontal est exprimée l'expérience acquise par l'entreprise au fur et à mesure de la production de ce bien (la notion d'expérience est approchée de manière quantitative par la mesure du volume cumulé de production).³⁰

Figure n°05: La courbe d'expérience



Source : Edition des organisations, STRATÉGIE Les clés du succès concurrentielle, 2004

Ce phénomène de baisse des prix et des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience a été mis en évidence dans de nombreuses industries et de nombreux secteurs. Il a une portée universelle. Les graphiques suivants montrent plusieurs exemples de comportements des prix,

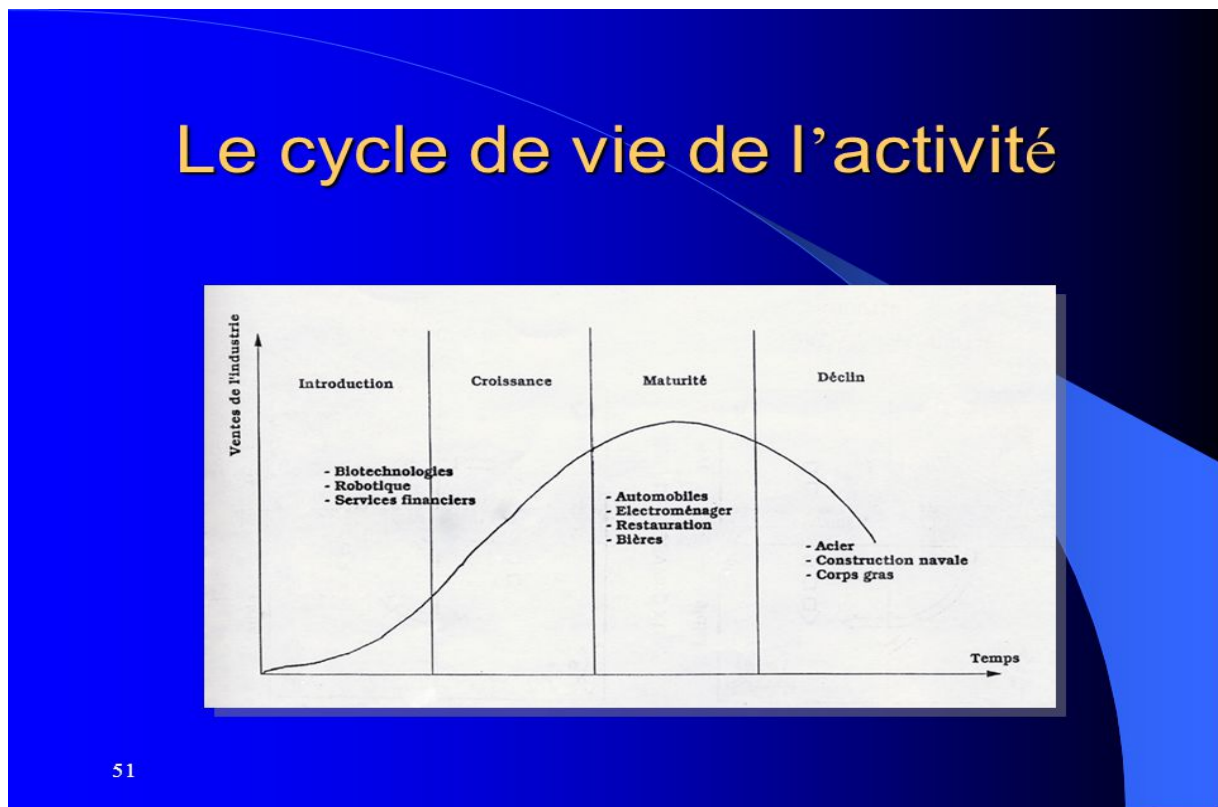
³⁰ Edition des organisations, STRATÉGIE Les clés du succès concurrentielle, 2004, p10.

dans les services et dans l'industrie (à ce stade, l'hypothèse est faite que les prix et les coûts évoluent de la même manière à long terme).

3.3.5.1. Le cycle de vie de l'activité

Le cycle de vie d'une activité correspond aux différents états d'une activité lors de sa gestion. Il est très important car il va permettre de suivre l'état de l'activité au fur et à mesure de son existence.

Figure n°06 : Cycle de vie de l'activité



Source : <https://fr.slideshare.net/merimed/lesmatricesdeportefeuilledactivitesmatricesbcg1bcg2>

Section 4 : Les choix stratégiques

Il existe plusieurs choix stratégiques à savoir :

4.1. Qu'est-ce qu'un choix stratégique ? Définition et explication,

Un choix stratégique représente une ou des décisions essentielles ou vitales devant servir à conditionner la survie ou le développement sur le long terme d'une entreprise ou organisation. Les managers ou actionnaires de l'entité arbitrent le ou les choix dans un objectif de préserver ou faire prospérer les ressources ou actifs en tenant compte des contextes, contraintes et évolutions probables des écosystèmes d'affaires. Pour cela, les opérateurs lancent une réflexion stratégique à même de pouvoir répondre et anticiper les problématiques détectées sur le chemin du projet de création de valeur dans la durée.

4.1.1. Les différents choix stratégiques

Présentation des domaines d'activités

4.1.1.1. Domaine d'activité (D.A)

La notion d'activité (D.A) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits de fonction, de départements, de divisions³¹...

4.1.1.2. Domaine d'activité stratégique (D.A.S)

Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques communes seront les suivantes :

Le choix de la stratégie générique. Rappelons que Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :

³¹ Turgul Atamer, Roland Caroli, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004.

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

- Une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variété, d'apprentissage.
- Une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits, à travers une politique de promotion, de conception, de distribution, de qualité, de services, etc., ayant pour but de rendre le produit plus attrayant, et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix.
- Une politique de focalisation sur un type d'activité, entendue de façon étroite (niche, créneau) ou large (ensemble des biens et services liés à cette activité, pour satisfaire les différents utilisateurs).

Dans la réalité, les entreprises diversifiées tendent à combiner, parfois de façon complexe, ces diverses stratégies, génériques.

- Le choix des canaux d'approvisionnement et de distribution. Par exemple, certains produits sont vendus exclusivement en grande surface, d'autres dans des magasins spécialisés. De même, l'approvisionnement dépendra du type de matières premières et matériaux utilisés dans la production, au sens large.
- Le recours aux ressources humaines (type de qualification), aux ressources financières (modes de financement).
- Le marketing mix : prix, publicité, force de vente, mode de distribution, etc.
- Gestion du cycle de vie des produits, certains étant à renouvellement rapide, d'autres davantage pérennes.

4.1.2. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique

M.Porter³² a définie trois stratégies appelées stratégies génériques et qui sont susceptible d'être appliquées dans un D.A.S, il s'agit de la stratégie domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou de concentration.

4.1.2.1. Stratégie de domination par les coûts

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses couts complets. Cet avantage de cout lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la

³² Micheal Porter,(traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

Cette stratégie consiste pour une entreprise à profiter soit de sa production de masse (pour bénéficier d'économie d'échelle) soit d'avoir des coûts de production plus faible et ainsi les répercuter sur le prix de vente. Les concurrents ne peuvent alors pas suivre. Il existe de différents mécanisme permettent la domination par les coûts autrement dit : l'entreprise produit à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Pour cela, elle dispose de facteurs de production moins coûteux et/ou elle bénéficie d'une part de marché importante qui lui permet de bénéficier d'économie d'échelles et d'effets d'apprentissage.

➤ **Les économies d'échelles**

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produit)

➤ **L'effet d'apprentissage**

L'effet d'apprentissage signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâches l'actif va être plus expérimenté. L'effet d'expérience est une théorie selon laquelle, pour chaque secteur d'activité, un certain nombre de facteurs tels que : les progrès en terme de processus et de technologie permettent de réduire de manière constante le cout de fabrication unitaire d'un produit à chaque doublement de production.

➤ **Les investissements dans l'innovation**

Qui permettent une diminution des prix, l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des couts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part du marché la plus importante. Cette stratégie est adoptée au domaine d'activité ou la différenciation des produits est faible, et ou la concurrence se fait sur les prix.

La stratégie de domination par les coûts, ne concerne pas que quelques entreprises, c'est une stratégie générique qui oriente l'ensemble des décisions dans le D.A.S. Cette stratégie générique repose sur la recherche permanente de réduction des coûts, concernant toutes les entreprises. Elles peuvent être ponctuelles et apparaissent surtout en période de crise. La

baisse des coûts permet de reconstruire les marges, mais elle ne se répercute pas sur le prix de vente, comme dans les stratégies de domination par les coûts.

4.1.2.2. La stratégie de différenciation

Selon **M .Porter**³³ « se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attache une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant difficilement comparable en termes de valeur. »

Cette stratégie consiste pour une entreprise à jouer sur toutes les caractéristique de son produit (marque, technologie, qualité, service, innovation) pour donner l'impression d'un produit unique et ainsi pratiquer le prix souhaiter.

❖ Les facteurs de différenciation

Les facteurs de différenciation sont nombreux et difficiles à énumérer, cependant on peut citer :

- La fiabilité technique du produit ;
- Les services apportés à la clientèle (service après-vente) ;
- L'aspect esthétique des produits ;
- Les circuits de distribution ;
- Les modes de vente ;
- La marque, la qualité et l'hygiène des produits ;
- L'innovation technologique ;

Les entreprises en général cherchent à innover à travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de différenciation, il n'y a plus de différenciation, mais banalisation. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

a. La différenciation par le haut

L'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure

³³ Michael Porter(1992), Op. cit, p 78.

a. La différenciation 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.

4.1.2.3.Stratégie de concentration/focalisation

La stratégie de concentration, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment de secteur³⁴.

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle des concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique).

4.1.3. Les choix d'une stratégie générique et le type d'industrie

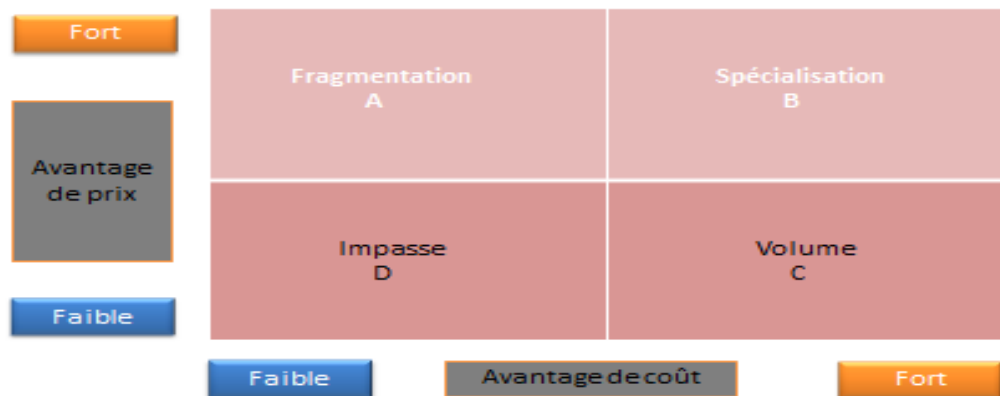
Le choix d'une stratégie générique dépend bien sûr des ressources et compétences de l'entreprise, mais ce choix dépend également des caractéristiques du secteur ou de l'industrie au sens large³⁵. En partant du principe que le profit dans un secteur résulte de l'obtention d'avantages en termes de coûts et/ou d'avantages en termes de prix, le Boston Consulting Group (BCG) propose de distinguer quatre types d'industries. Il est bon de rappeler que chaque industrie, induit une stratégie différente.³⁶

³⁴ Michael Porter(1992), Op. cit, p 83.

³⁵ J. P. Halfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management Stratégique, 9ème édition, édition Organisation, 2009.

³⁶ Jean-Marie Duceux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.

Figure n°07 : Les stratégies générique et type d'industrie



Source: Adapter de: Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

Dans les industries de fragmentation (case **A**) voir la figure 1, les effets de volumes sont faibles ou inexistants, mais en revanche, le marché est prêt à payer les avantages offerts par la différenciation, c'est ce qu'on appelle les primes de prix. On peut dans ce genre de secteur, poursuivre des stratégies de différenciation. On rencontre ces cas dans le secteur du prêt à porter. Dans un environnement spécialisé (case **B**), on peut à la fois viser de fortes économies de coûts, par ce qu'il existe des effets d'expérience et rechercher les occasions de différenciations par ce que le marché accepte de payer l'avantage de prix. On rencontre ces cas, dans des secteurs à fort contenu technologique (informatique, l'industrie pharmaceutique).

Il ya des secteurs où l'avantage de coût est fort, mais où l'avantage de prix c'est-à-dire de différenciation est absent. Dans ce cas-là il s'agit d'une industrie de volume (case **C**), c'est-à-dire que la seule stratégie envisageable pour les entreprises est une stratégie, où des volumes important de production et de vente s'imposent. On rencontre ces cas dans le secteur des petits appareils d'électroménager.

Le dernier type de secteur est caractérisé par l'absence à la fois d'avantage de coût, et d'avantage prix (case **D**). Dans cette situation, les entreprises sont hésitantes sur la stratégie à suivre. La concurrence des pays émergents est souvent très forte, ce qui explique l'absence d'avantage de coûts, et le marché n'accepte pas de payer la différenciation. Les entreprises

sont donc obligées de mettre en place des barrières à l'entrée pour se protéger et éventuellement de solliciter la production des pouvoirs publics.

4.2. 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 domaine³⁷

- **Selon olivier Meier**

« La spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise ». ³⁸

La pertinence de cette spécialisation existe quand les activités sont pleines de croissance, même si elles exigent de grands investissements. L'essentiel elles promettent un avantage concurrentiel durable et sur le long terme.

Lorsque l'activité de l'entreprise arrive à la phase de maturité, le mieux est de réorienter sa stratégie en choisissant deux méthodes : soit l'entreprise délocaliser et lancer l'activité dans un autre pays où le marché est en phase de croissance, et la matière première est disponible et à bon marché, soit elle va s'orienter vers un autre métier où elle aura une compétence distinctive.

De ce fait, la spécialisation consiste à se concentrer sur une seule activité, c'est-à-dire en focalisant sur le porte-feuille de ressources sur un métier. L'entreprise choisit la spécialisation, car il y a une limitation de ressources. La spécialisation impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir leur potentiel de diversification.

4.2.1. L'intérêt de la spécialisation

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont en situation particulière de leur développement elle est mise en place parce que les entreprises disposent de moyens financiers et humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dans la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de

³⁷ F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, op.cit, p 84

³⁸ O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition Dunod, p 102.

spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence.

4.2.1.1. Les avantages de la spécialisation

La spécialisation permet à l'entreprise de se concentrer sur une activité et commencer à la maîtriser pour réussir une meilleure différenciation dans la fabrication des produits et dominer ainsi ses concurrents en ayant une meilleure maîtrise des coûts.

Elle permet aussi de générer des avantages comparatifs, en atteignant la taille critique, c'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché, sans subir un handicap concurrentiel notable. Aussi la stratégie de spécialisation permet la dispersion des ressources et simplifie la gestion.

4.2.1.2. Les limites de la spécialisation

La stratégie de spécialisation met l'entreprise dans une phase où le métier arrive à la maturité ou déclin, ce qui va l'avoir placée dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents.

4.2.2. La stratégie d'internationalisation

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». ³⁹

4.2.2.1. Définition de la stratégie d'internationalisation

Selon Jean-Pierre HELFER⁴⁰ : « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie ».

Les entreprises qui adoptent cette stratégie, elles présentent des avantages et limites.

³⁹ Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.

⁴⁰ J. P. HELFER, Management stratégique 9^{ème} édition, édition des organisations, 2009 p 210

4.2.2.2. Avantage de la stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation permet la conquête de parts de marché, dans un contexte de concurrence internationale. Elle permet de s'adresser à un marché potentiellement plus vaste. Cette stratégie permet la diminution des coûts, car avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, et les coûts de la matière première sont plus faibles. Aussi, la stratégie d'internationalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) et la recherche de gains fiscaux et de change. Elle permet la fidélisation de la clientèle, car avec la libre circulation des personnes, sont dans l'obligation d'améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plupart des pays.

4.2.2.3. Les limites des stratégies d'internationalisation

Les stratégies d'internationalisation nécessitent des moyens financiers considérables. Ces stratégies augmentent la prise de risque des entreprises au niveau financier, politique et économique. Elles provoquent un éloignement géographique et culturel du pays d'origine, ce qui oblige les entreprises à adopter leurs produits et leurs stratégies aux différents marchés d'implantation. Dans ce cas, les coûts marketing augmentent. Aussi, lorsque ces stratégies reposent sur la sous-traitance peuvent devenir des concurrents potentiels. Enfin, sur le plan organisationnel, ces stratégies posent des problèmes de gestion organisationnelle.

4.2.3. Les stratégies d'externalisation

L'externalisation devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse du processus de fabrication ou de sous processus, de composantes qui sont assemblées par un sous traitant, de maintenance, de logistique, etc..

4.2.3.1. Définition de la stratégie d'externalisation

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.

Autrement dit, la stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à des partenaires extérieurs la réalisation de ses activités non stratégiques.

Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- La sous-traitance : dans ce cas le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.
- La franchise : met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie des avantages.
- La concession : est un contrat durable par lequel une entreprise s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise et à lui apporter une assistance technique (formation)
- Les filiales communes : sont des sociétés dont le capital sera détenu à plus de 50% par une autre entreprise appelée la société mère.
- Le groupement d'intérêt économique : est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue d'actions communes qui peuvent être : des études et de la recherche commune, une logistique commune ou des actions commerciales (d'exportation commun) ;

4.2.3.2. Les avantages et Inconvénients de la stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation présente de nombreux avantages pour l'organisation :⁴¹

- Bénéficier des compétences spécifiques des partenaires ;
- Favoriser la flexibilité de l'entreprise en faisant supporter aux partenaires les variations d'activité ;
- Réduire le poids des structures en réservant les ressources disponibles aux missions essentielles de l'organisation ;
- Améliorer la rentabilité à partir du moment où un prestataire externe peut fournir un composant ou un service dans les mêmes conditions de qualité et de délais, mais à un prix inférieur au coût de production interne ;
- Concrétiser des synergies en partageant par exemple un réseau de distribution.
- Cette stratégie présente, cependant des risques pour l'organisation. En effet, si le produit est très spécifique, des liens de dépendance très forts vont se créer entre l'entreprise et son fournisseur.

⁴¹ www.maxicours.com

4.2.4. Stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont (activités périphériques) ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit

4.2.4.1. La stratégie d'intégration verticale

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 »⁴²

Selon P. Raimbourg : « une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser l'ensemble où partie des activités en amont ou en aval de processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients »⁴³

L'intégration verticale est un choix stratégique qui détermine les frontières de l'entreprise dans sa filière. Elle permet le regroupement au sein de la même organisation, de l'ensemble ou partie des différentes étapes d'une chaîne de valeur. L'intégration verticale est une internalisation des relations fournisseurs et/ou distributeurs sous une autorité unique.

L'intégration verticale complète lorsqu'elle est totalement intégrée et elle couvre l'ensemble de la filière de son activité de la matière première jusqu'au client final il s'agit de détention de l'entreprise des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval.

L'intégration est partielle en amont lorsque seulement les activités des fournisseurs sont intégrés, l'intégration est partielle en aval lorsque les activités des distributeurs sont internalisées pour assurer les débouchés sur les différents marchés.

4.2.4.2. Les types d'intégration verticale

Dans la stratégie d'intégration verticale on distingue deux types d'intégrations : l'intégration vers l'amont et l'intégration vers l'aval

⁴² M.Porter « choix stratégique et concurrence », p 327.

⁴³ P.Raimbourg, op.cit, p 91.

4.2.4.2.1. La stratégie d'intégration verticale en amont

Consiste pour l'entreprise, à se développer en prenant le contrôle de l'activité correspond aux fournisseurs actuels de l'entreprise. Ce développement peut se faire par croissance externe à partir du rachat des fournisseurs existants. Soit par la croissance interne, en développant l'activité au sein de même entreprise. Le but est d'assurer la sécurité l'approvisionnement.

La stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, quand il s'agit de matières premières, produits semi finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise car les fournisseurs ne disposent pas de ressources ou de savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

4.2.4.2.2. La stratégie d'intégration verticale en aval

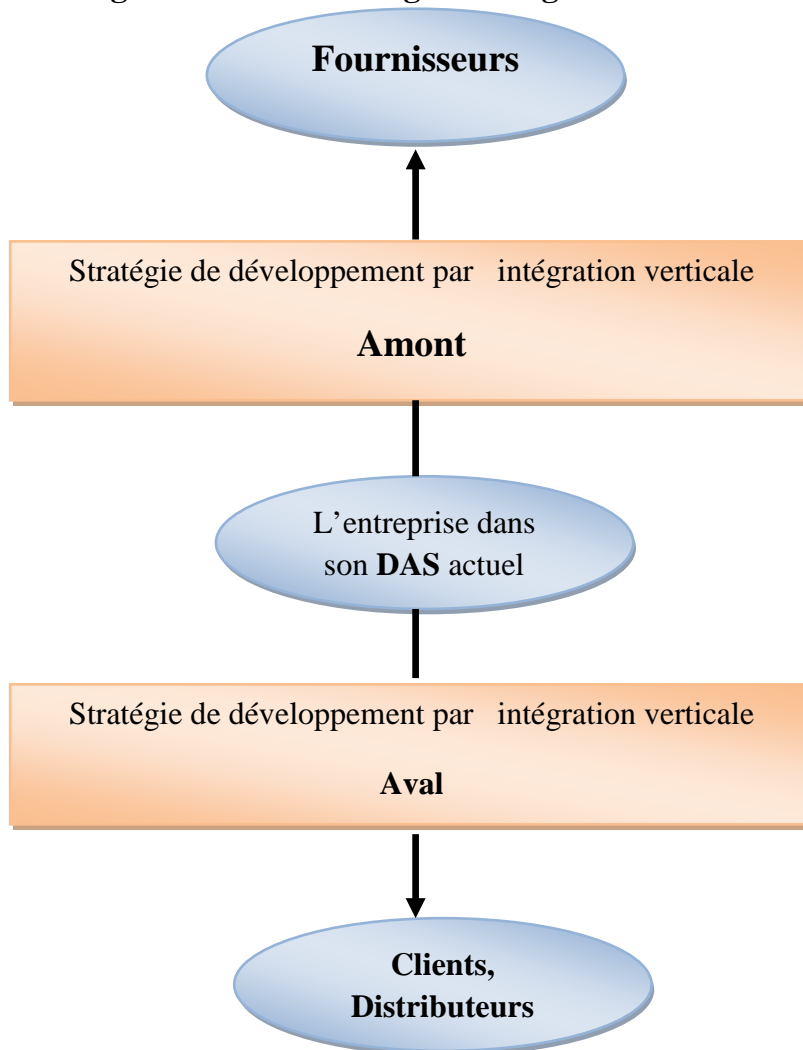
L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser les tâches confiées auparavant aux sous-traitant et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise.⁴⁴

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle permet de contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels⁴⁵.

⁴⁴ Stratégor, 6ème édition, édition Dunod, p 101.

⁴⁵P.Raimbourg, op.cit, p 91.

Figure n°08 : la stratégie d'intégration verticale



Source : M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993.

4.2.4.3. Les formes de l'intégration verticale

L'intégration verticale peut être obtenue lors de :

- **La création d'une firme** : l'entreprise sera dite créée « verticalement intégrée » réalisant plusieurs opérations à différents stades se succédant de la filière de production ;
- **Une opération de croissance interne** : une entreprise peut créer une capacité de production à un stade de la filière différent de celui où elle est située ;
- **Une opération de fusion-acquisition entre firmes situées à un niveau voisin de production** : une entreprise peut acquérir son fournisseurs (ou son distributeur) pour assurer ses approvisionnement (ou débouchés).

En outre, l'intégration verticale ne doit pas être confondue avec :

- **La quasi-intégration**

M.Porter distingue au sein de la « quasi-intégration » : l'intégration ouverte et le contrôle vertical qui sont deux modalités intermédiaires des échanges qui permettent d'atteindre les mêmes objectifs que l'intégration verticale tout en étant moins coûteuse. Les entreprises ont la possibilité de mettre en œuvre une « quasi-intégration » par le biais de contrats de restriction verticale pour éviter les comportements opportunistes résultant de la spécificité des actifs et de l'asymétrie d'information.

- **La combinaison verticale**

Elle caractérise les relations contractuelles entre une filiale et une entreprise au niveau vertical. Une firme ne sera pas dite intégrée lorsque sa filiale en aval achète tous ses biens intermédiaires à d'autres fournisseurs qu'elle. Il n'existe pas d'échanges internes, uniquement des relations contractuelles ou des échanges de marché.

L'intégration verticale doit être également distinguée de l'intégration horizontale (où une firme met sur le marché deux produits qui sont plus ou moins substituables par ses clients ou dans son processus de fabrication).

4.2.4.4. Les caractéristiques de l'intégration verticale

L'intégration verticale se caractérise par trois dimensions principales :

- **La première dimension** est celle du nombre de **stade d'intégration**, elle représente le nombre d'étapes de la chaîne productive dans lesquelles les entreprises s'engagent.
- **La deuxième dimension** est la **largeur de l'intégration**, qui désigne le nombre d'activité que l'entreprise réalise au sein de chacune des étapes de la chaîne. Elle se caractérise également par son degré, qui désigne le pourcentage d'output qui ne fait pas l'objet d'achat ou de vente à l'extérieur.
- **La troisième dimension** est celle de la **forme de l'intégration** qui désigne le mode de contrôle exercé sur les unités considérées.

4.2.4.5. Les avantages de l'intégration verticale

Des avantages, financiers, technologiques, commerciaux et stratégiques.

❖ Sur le plan financier

- Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs ;
- Baisse des coûts de transaction : baisse des coûts de coordination et de contrôle
- Réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produits.

❖ Sur le plan technologique

- Réduction de nombre des opérations techniques accomplies ;
- Meilleure contrôle de la qualité ;
- L'acquisition des technologies de l'amont et l'aval

❖ Sur le plan commercial

- L'appropriation du marché en intégrant de nouvelles activités ;
- Garantie des approvisionnements ou des débouchés ;
- Meilleure adaptabilité de l'entreprise au marché.

❖ Sur le plan stratégique

- Meilleure adéquation entre l'offre à la demande ;
- Accroissement du pouvoir de l'entreprise sur les marchés ;
- Elévation des barrières à l'entrée des secteurs ;

4.2.4.6. Les inconvénients de l'intégration verticale

- Une renonciation aux avantages potentiels de changement de partenaires au plan de l'approvisionnement et des débouchés, une réelle difficulté à sortir de la filière choisie en raison de la spécialisation des actifs associés à l'intégration amont ;
- 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 ;
- L'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmenter le montant des charges

fixes : le seuil de rentabilité est plus élevé, Il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires.

4.3. La stratégie de croissance

La croissance consiste en l'augmentation des quantités produites. On parle ainsi de la croissance d'une entreprise. On peut obtenir cette augmentation, par la croissance interne, ou externe ou bien encore par la croissance conjointe, ce qui permettra à l'entreprise d'avoir un niveau de performance plus élevé. Elle signifie aussi une augmentation vertigineuse sur une longue période de la production et des dimensions intrinsèques de l'entreprise.⁴⁶

Le développement par la croissance interne, externe ou conjointe permettent la mise en œuvre des stratégies de spécialisation ou de diversification, donc des stratégies qui sont entièrement industrielles qui vont permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence avec les concurrents les plus puissants, dans le domaine et faire face également à la mondialisation, globalisation qui est devenu une variable inévitable de nos jours (intensification de la concurrence, complexité de l'environnement, bulles imprévisibles et changement dans la sphère économique et marchande).⁴⁷

La croissance d'entreprise est le processus d'augmentation de sa taille au cours d'une période donnée. Elle désigne le développement quantitatif et/ou qualitatif de l'organisation à long terme ; ce processus de croissance se traduit d'une part par une modification des dimensions de l'entreprise (production, chiffre d'affaires, capitaux...) et d'autre par une modification de sa nature et de sa structure (organisation, clientèles, produits...)

La croissance se repère à l'aide de trois types d'indicateurs :

- Le volume des facteurs de production employés augmente (Ressource Humaine) ;
- La valeur des produits commercialisés progresse (vente, part de marché) ;
- Les résultats progressent (bénéfices, capacité d'autofinancement).

⁴⁶ O. MEIER, « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, page 61.

⁴⁷ Stratégor, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1997, p 155.

4.3.1. Définition de la croissance

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

L'entreprise dispose principalement, de deux voies de croissance : interne et externe.

4.3.1.1. Les objectifs de la croissance d'une entreprise : pourquoi croître ?

Plusieurs raisons poussent les entreprises à s'agrandir, ce qui débouche certains avantages :

- L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce à : Des économies d'échelles; des effets de synergie, l'effet expérience, et des économies de croissance.
- L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler le marché, pour agir sur le prix de vente, les fournisseurs et leur volume d'activité, permet d'obtenir des conditions avantageuses sur le prix, la qualité, et aussi les marchés financiers, pour les conditions de financement plus avantageuses de la part des organismes de crédit.
- Répondre à évolution de l'environnement à savoir, la croissance macroéconomique, la demande devient plus importante et en hausse. Aussi l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs, augmenter sa production et s'adapter aux changements du comportement des consommateurs, ouvertures des frontières, l'entreprise doit viser de nouveaux marchés et le développement des technologies de pointe, comme l'innovation des procédés.

4.3.2. Les types de croissance

On distingue deux types de croissance interne et externe, et chacune a ses avantages et ses inconvénients.

4.3.2.1. La croissance interne

Selon Olivier MEIER⁴⁸ « La croissance interne est un mode de développement qui est fondé sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes ».

⁴⁸ O. MEIER, fusion acquisitions, 3ème édition, édition dunod, 1992 p 61

Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle

Selon Manuel CARTIER⁴⁹ : «la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistant dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipements ou de la technologie,...)

Une stratégie de croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement.

C'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

4.3.2.2. Objectifs de la croissance interne

L'entreprise s'appuie sur ses métiers traditionnels pour profiter :

- D'une demande forte pour ses produits : dominer les segments de marché ;
- De ses efforts de recherche et développement : nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités ;
- De ses capacités financières : la croissance finance la croissance, marge d'autofinancement et capacité d'endettement ;
- De son potentiel humain : la qualité des hommes favorise la croissance interne et les projets nouveaux ;
- Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises ;

4.3.2.3. Les avantages de la croissance interne

- Les entreprises préfèrent de développer les innovations en interne, car c'est une meilleure façon d'acquérir et de renforcer la capacité stratégique indispensable au maintien de l'avantage concurrentiel et pouvoir perdurer dans le temps à travers l'avantage acquis par l'entreprise.
- Il est préférable de recourir à la croissance interne, si on veut être le premier à adopté et introduire des innovations radicales.

⁴⁹ M. CARTIER, op. cit, p 62.

- Elle permet aux entreprises ayant de moyens limités de croître sans remettre en cause leur équilibre financier et leur indépendance, en l'occurrence, elle induit un caractère lié aux dépenses des investissements.
- Elle est considérée comme étant une possibilité d'améliorer le climat social en offrant des perspectives de carrière et de promotion au personnel, en participant à la motivation de la ressource humaine.
- L'entreprise adopte pour l'exploitation d'un domaine dans lequel elle dispose de l'expérience, de savoir-faire et de ressources.

4.3.2.4. Les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne constitue un avantage pour l'entreprise qui l'utilise pour son développement. Cette croissance doit suivre l'évolution de l'environnement car les outils technologiques sont en perpétuels changements et demandent du temps pour être développés.

Donc, la croissance interne possède des risques que toutes entreprises doivent prendre en compte pour pouvoir résister aux fluctuations et perturbations de son environnement.

C'est un processus long, car l'investissement se fait à long terme. Ce processus ne permettra pas à l'entreprise de se développer aussi rapidement que la concurrence. La technologie que l'entreprise développe peut être dépassée en raison de la longueur du processus.

Les délais d'apprentissages correspondent au temps nécessaire pour acquérir de l'expérience et savoir coordonner efficacement les différents éléments réunis.

Les délais d'adaptation et d'ajustement de la croissance interne peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les entreprises déjà installées sur le marché.

Les contraintes financières limitent les possibilités de l'entreprise. Les PME ont des difficultés à avoir des moyens financiers nécessaires.⁵⁰

⁵⁰ D. ARNAUD, op. cit, p 5.

4.3.3. La croissance externe

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire d'une ou plusieurs firmes il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption.

La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

- ✓ Des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'apports partiels, d'absorptions ou de fusion ;
- ✓ L'instauration de relations patrimoniales (fondée sur des prises de participations financières) entre les firmes impliquées dans le rapprochement ;
- ✓ Des accords d'union contractuelle, tels que de distribution, de production, de contrats de recherche en commun ou des unions commerciales.

Toutefois, la mise en œuvre d'une politique de croissance externe doit se traduire, dans la mesure où elle atteint ses objectifs, par une évolution des performances et des structures des entreprises qui l'initient, toutefois, cette évolution doit aller dans le sens d'une accélération de la croissance ou d'une amélioration de la rentabilité économique et financière.

4.3.3.1. Définition de la croissance externe

La croissance externe consiste à procéder par l'acquisition des actifs déjà existants ; on parle de façon courante de croissance par fusion/ acquisition. Cette croissance externe désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents. La fusion désigne la dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leur actif dans une société nouvelle créée à cet effet. L'absorption se réalise quand la société a acquis le patrimoine d'une société absorbée qui se trouve dissoute.⁵¹

Selon Michel MARCHESNAY⁵² : « la croissance externe résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes »

⁵¹ L. MELBOUCI « le modèle des entreprises publiques algériennes échec où fin de mission », édition el-Amel, p 114.

⁵² M. MARCHESNAY « Management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004, p 189.

4.3.3.2. Les caractéristiques de la croissance externe

La croissance externe possède un bon nombre de caractéristiques qui lui permet de résister aux fluctuations de l'environnement qui sont :

- La croissance externe est discontinue et épisodique, alors que la croissance interne est un processus irrégulier mais continu.
- Cette croissance a de multiforme en ce qui concerne les modalités de réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation).
- Elle est complexe et longue à réaliser notamment du point de vue de changement à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.⁵³

4.3.3.3. Les avantages de la croissance externe

- Elle permet d'atteindre rapidement la « taille critique », de « suivre » en cas d'évolution rapide du marché, éventuellement de contrer un concurrent forts ;
- Elle facilite la pénétration du marchés difficiles ou mal connus ;
- Elle permet d'assurer l'autonomie en matière d'approvisionnement et/ou de commercialisation ;
- Elle autorise généralement des économies d'échelles.
- Acquérir un pouvoir du marché aux seins de la concurrence internationale.

4.3.3.4. Les inconvénients de la croissance externe

- Le risque de perte de maîtrise du management en cas d'intégration de nouveaux partenaires ;
- La nécessité d'une évaluation de la prise de risque et d'une maîtrise du coût de l'opération (sous estimation) ;
- L'existence de l'identification d'une cible,
- Impact psychologique de l'opération sur le climat social ;

⁵³ D. ARNAUD, op. cit, p 5.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons pu constater que la stratégie est considérée comme étant un élément central au sein de l'entreprise. Dont l'objectif est celui d'assurer une compétitivité sur un marché concurrentiel.

Dans ce sens, la stratégie est considérée autrefois, comme l'apanage exclusif des militaires, mais avec la turbulence perpétuelle des marchés ; cependant, toute stratégie nécessite une démarche stratégique.

En définitive, il faut retenir le fait que la stratégie est une démarche inévitable pour l'entreprise soucieuse quant à sa pérennité.

Chapitre II

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Introduction

La question des stratégies corporate concernant le développement des entreprises est une question cruciale et ceci indépendamment de leur taille. Les entreprises ne limitent pas leurs activités à un seul type de production : la concurrence oblige en permanence les entreprises à se trouver sur plusieurs marchés et donc à diversifier leur activité.

Parmi les principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise, la diversification constitue donc une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques des entreprises.

Cependant, d'autres alternatives sont possibles sur le plan corporate comme la spécialisation, l'intégration et/ou l'internationalisation. Toutes les entreprises doivent valoriser au cours du temps leur activité si elles veulent s'assurer un développement constant. Quelque soit la taille de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise et les managers s'interrogent sur l'étendue de leur portefeuille stratégique et donc sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir leur portefeuille d'activités.

La question de la diversification est ainsi posée. L'objectif de ce chapitre est de clarifier le terme de diversification ainsi que ses contours, de proposer quelques typologies en la matière et de montrer que cette stratégie s'inscrit dans une dynamique.

L'intérêt principal de ce chapitre est d'expliquer le concept et la notion de diversification.

Nous allons ainsi, présenter l'essentiel des concepts managériaux qui seront cités dans le reste de ce travail de recherche. Nous présenterons également les moyens, les types et aussi le processus qui mène à la diversification; des fondements et des motivations de cette diversification.

Enfin de chapitre nous citerons les enjeux liés à ce type de stratégie.

Section1 : Les voies, les types et les moyens de diversification

Dans les années fastes des décennies 50 et 60, les grandes entreprises avaient eu tendance à se développer par la diversification de leurs produits et leurs marchés, légèrement sur tous les plans. Cette diversification se manifestait d'autant plus que la grande entreprise procédait par la croissance externe (absorption, acquisition), c'est-à-dire le rachat des entreprises existantes, lesquelles possédaient déjà un portefeuille d'activités plus ou moins dispersé sur des marchés différents.

Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus simplement adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

1. Le concept de la stratégie de diversification

Il existe plusieurs définitions pour expliquer le concept de la stratégie de diversification d'une entreprise.

1.1.Définition de la stratégie de diversification

La diversification permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité initial, et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut-être compris comme une réponse au surplus des ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit donc dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut également résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité liée à l'activité initiale de l'entreprise, mais qui requière un savoir-faire par l'ensemble de ressource humaine dédié à cette nouvelle activité.¹

En d'autres termes, la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.²

¹ marc ingham, management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, p136

² groupe HEC, strategor, 4eme édition dunod, 2004, p203

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

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

Selon Chandler⁴, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »

De même, l'économiste **James Tobin**, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »⁵. Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille en actifs différents pour s'assurer un portefeuille rentable. De cette recommandation, ressort la maxime selon laquelle : « Il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier »⁶. C'est à travers cet adage que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

La diversification au sens large est définît comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès telles que : Les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, **Kotler et Dubois**⁷ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargie 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.

A la suite de Kotler et Dubois ,l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-josas (STRATEGOR 3è édition)⁸ pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de

³ Michal marchesnayn, management stratégique, les éditions ADREG, Montpellier, 2004, p202

⁴ CHANDLER Alfter.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92

⁵ Tobinjames,essaies dans les economies, vol 1 macroéconomies, P 184

⁶ Tobinjames,essaies dans les economies, vol 1 macroéconomies, p184

⁷ STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise3è édition Dunod, Paris, page 69

⁸ STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise3è édition Dunod, Paris, page 71

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

nouveaux produits qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »⁹.

De manière générale la diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activités dans lesquels elle n'est encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation, ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul **DAS**, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité.¹⁰

1.2. Les voies et les types de diversification

L'environnement concurrentiel pousse les entreprises à se diversifier davantage de plusieurs manières différentes :

1.2.1. Les voies de diversification

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique (on parlera alors de la diversification géographique) ;
- La dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme « intégration » ou plutôt « la diversification verticale » ;
- La dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la plus développée, autrement dit « la diversification horizontale » ;

1.2.1.1. La diversification géographique

Elle intervient lorsque 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.

⁹ STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise 3^e édition Dunod, Paris, page 70

¹⁰ JOHNSON GERRY ; KYVAN SCHOLLES ; RICHARD WHITTINGTON, FRERY, stratégie 7^e édition, édition Pearson, Education, Paris, 2005, p439

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

La dichotomie coûts spécifiques/coûts partagés peut à nouveau être utilisée. Elle permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique ; Aussi d'identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expérience sur les coûts partagés.

Mais c'est surtout la structure concurrentielle qui peut faire la différence. Bien sûr les marchés ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à un autre.

1.2.1.2. La diversification verticale : l'intégration

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité initial. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- Constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval)
- Différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par un service de plus grande qualité.
- Maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production.
- Réduction du coût de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.

Aussi, l'intégration permet l'économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière indépendamment des coûts préalables de recherche et de négociation, ces coûts de transaction sont constitués pour une entreprise :

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le déroulement ;
- Des pertes occasionnées et des coûts de négociation éventuelle dans le cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle ;
- Le coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat ;

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

- La concentration relative des deux maillots est déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible (risque de comportements opportunistes du contractant) ;
- Les actifs spécifiques que l'entreprise doit mobiliser dans le cadre du contrat sont élevés (risques de reconversion ou redéploiement ;
- L'environnement technique et économique qui caractérise la relation, est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

Plus de facteurs caractérisent une relation durable entre une entreprise et l'un de ses partenaires au sein de la filière. Plus il devient alors intéressant pour elle d'intégrer ce maillot, d'internaliser la relation et d'éliminer ces coûts de transaction.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise.

Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale. C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision.

Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité.

Tous les motifs qui poussent l'entreprise à se diversifier sont résumés dans le tableau n°3

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Tableau n°3 : Les motifs d'intégration

| Motifs financiers | Motifs technologiques | Motifs stratégiques |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et /ou des clients- Baisse des couts de contrôle et de coordination- Baisse des couts des stocks amont et/ou aval | <ul style="list-style-type: none">- Acquisition des technologies amont et/ou aval- Amélioration de la maîtrise de la qualité- Simplification des processus de fabrications | <ul style="list-style-type: none">- Diminution du pouvoir de négociation des Frs et Clients- Accroissement de la taille de l'entreprise- Possibilité de jouer avec les prix en cession interne- Sécurité des approvisionnements.- Meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché |

Source : Management stratégique J-p Helfer, M.kalika 10ème édition p241

L'intégration peut se faire par des motifs financiers, des motifs technologiques et des motifs stratégiques, selon ce qui convient à l'entreprise.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Tableau n°4 : le bilan de l'intégration (avantages et inconvénients)

| Avantages | Inconvénients |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Diversification des activités- Découverte de marchés nouveaux plus rentables- Elévation de barrières anticoncurrentielles.- Diminution des risques- Réalisation d'économies (essentiellement de coûts de transaction)- Elargissement de l'information- Accroissement du pouvoir sur le marché- Approvisionnements et débouchés. | <ul style="list-style-type: none">- Besoins d'investissement très lourd.- Assèchement des ressources.- Frein au développement de métier de base de l'entreprise.- Dispersion- Réduction de la flexibilité- Multiplication d'obstacles à la sortie.- Difficulté de coordination.- Perte de l'identité, dilution de la culture d'entreprise. |

Source : Management stratégique J-p Helfer, M.kalika 10ème édition p242

1.2.1.3. La diversification horizontale

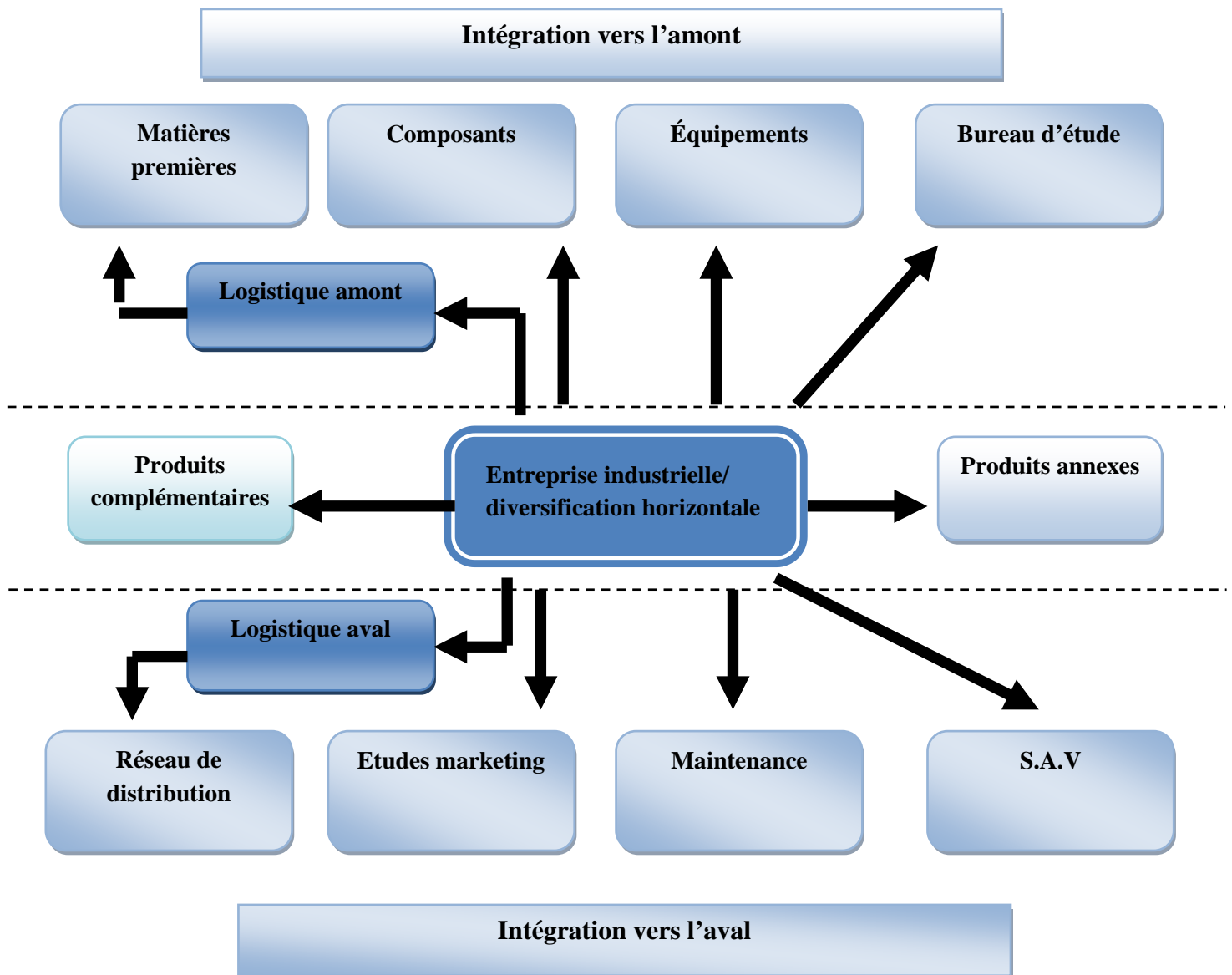
L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes est révélateur à cet égard. La réunion des deux activités permet d'offrir aux clients un produit complet, correspond à leurs besoins. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise des coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique de portefeuille.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Toutefois, l'entreprise de type coglomérale s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes, sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.¹¹

Figure n° 09: diversification horizontale



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

¹¹ strategor In : williamson O,E , *Markets and hierarchies Analysis and antitrust implication*, Free Press, 1975

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

La figure précédente explique la capacité de l'entreprise de diversifier horizontalement ses activités, qui peut se faire avec une intégration en amont (matières premières, équipements, bureau d'étude), ou par une intégration vers l'aval (réseau de distribution, marketing, maintenance et service après vente).

Figure 10 : Matrice des axes de diversification

| Produit \ Marché | Actuel | Nouveau |
|------------------|------------------------|-------------------------|
| Actuel | Spécialisation | Diversification Produit |
| Nouveau | Diversification marché | Diversification totale |

Source: Tugrul Atamer, Roland Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

1.2.2. Les différents types de la diversification

Selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés par une politique de diversification différeront sensiblement. On peut retenir de ces différentes typologies existantes, la diversification liée et non liée :

1.2.2.1. La diversification liée ou concentrique

Consiste à exploiter plusieurs activités, mais qui représentent certains points communs entre elles. Il existe aussi une proximité entre le métier de base de l'entreprise et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne. La diversification se fonde sur les compétences existantes, qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Ces dernières sont généralement de nature technologique ou commerciale. Cette diversification repose sur l'exploitation des synergies.

1.2.2.2. La diversification non liée au conglomérale

Il existe peu de rapport entre les métiers, donc il n'y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités. L'entreprise pénètre des **DAS** différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.¹²

Même si cette stratégie est très risquée, il pourrait également, en cas de succès, fournir une croissance et une rentabilité accrue.

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activités.

- **Les avantages sont les suivants**

Lorsque les activités sont liées entre elles par un fil « fil conducteur » (même métier ou même mission), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pot de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis vers les emballages en plastique, etc, en tablant sur les synergies :

- augmentation de la capacité de production (économie d'échelle),
- augmentation de la gamme de produits (économie de variété),
- transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économie d'apprentissage),
- pouvoir de négociation accrue en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients).

Lorsque les activités ne sont pas reliées entre elles (stratégie plus conglomérale), l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Conformément à l'analyse de portefeuille d'activités. On peut alors plus aisément abandonner les poids morts et développer les produits et les activités nouveaux. A la limite, l'idéal serait de détenir un portefeuille d'activités qui fluctueraient en sens opposé, avec quelques activités à rentabilité moyenne, mais stable (à l'image d'un portefeuille de titres, composé d'actions à revenu variable et d'obligations à revenu fixe).

¹² Ulrike Mayrhofer, Lexifac, Gestion, Management stratégique, Edition Bréal, 2007, p90.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Bien entendu, **les inconvénients** sont la contrepartie des avantages mentionnés.

Dans le cas d'activités synergétiques, le risque est qu'en cas de difficultés sur le secteur d'activités, toutes risquent d'être mises en difficulté tour à tour.

De même, une détérioration de l'image ou de la performance de l'une d'entre elles a des effets sur les autres. Les difficultés de sortie sont accrues. De plus, compte tenu de l'interdépendance des compétences, il est beaucoup plus difficile d'innover, de changer de cap stratégique (les résistances au changement seront beaucoup plus fortes). L'entreprise ainsi diversifiée sera mal préparée à affronter des « discontinuités stratégiques »

Dans le cas d'activités distinctes, dans des secteurs d'activité différents, le risque est évidemment de ne pas bénéficier d'effets de taille (on risque de ne pas avoir la taille critique sur chacun des marchés). L'organisation sera beaucoup plus complexe (moins de savoir-faire seront mis en commun) et le contrôle des performances comme des actions, sera plus lourd, avec des risques de féodalités (difficulté à établir une culture commune dans l'entreprise, avec des risques d'affrontement pour l'obtention des ressources).¹³

1.2.3. Les différentes typologies de diversification

Nous allons voir plusieurs typologies selon les différents auteurs

1.2.3.1. Selon ANSOFF

Ian Ansoff¹⁴ a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice de Ansoff présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché :

❖ Spécialisation (market penetration)

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

¹³ MARCHESNAY Michel, Op, cit, p201-202

¹⁴ Ian Ansoff.....voir le pdf 2

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Ansoff propose trois approches :

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

❖ Développement de produits nouveaux (product development)

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

❖ Expansion géographique ((Market development)

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie. La stratégie d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

❖ La diversification totale

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

Tableau n°5 : La matrice de ansoff

| Market/Product Produit/Marché | Present/Actuel | New/Nouveau |
|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Présent | Market Penetration | Product Devlopment |
| Actuel | Spécialisation | Diversification de produit |
| New | Market Devlopment | Diversification |
| Nouveau | Diversification de marché | Diversification totale |

Source : strategor 1997

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

1.2.3.2. Selon Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979)¹⁵ se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

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

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

1.2.3.3. Selon Michael Porter

Porter (1992)¹⁶ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

- **La logique de portefeuille**

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

¹⁵ SALTER Malcolm. - Wolf Weinhold. - Management stratégique traduit en français. -volume1. - paris.-2008.

¹⁶ PORTER Michael. - Avantage concurrentiel.- Economica.- paris.- 2000, page 93.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

- **La stratégie horizontale**

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

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

1.3. Les objectifs de la diversification

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

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

1.3.1. Objectifs stratégiques et concurrentiels

- **Sur le plan stratégique**

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

Martinet.A (1987)¹⁷ reconnaît que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise. » La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule

¹⁷ JEAN louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents.

La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs. La valeur étant d'après M. Porter ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

- **Sur le plan concurrentiel**

Porter a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.»¹⁸

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

1.3.2. Des objectifs organisationnels et économiques

- **Sur le plan organisationnel**

Orsini (1987)¹⁹ admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité. »

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

¹⁸ PORTER. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000

¹⁹ Felix Orsini, Corresponsable de l'organisation mondiale corporate, paris, 2005

- **Sur le plan économique**

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

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

1.4. Les fondements et les moyens de diversification

Nous présentons les fondements ensuite les moyens de diversification

1.4.1. Les fondements de la stratégie de diversification

- **Métier et domaine d'activité**

La notion de métier, évoquée en introduction, est fondamentalement liée à la conception quand à une entreprise donnée. C'est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité. Par rapport à la diversification, le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques.²⁰

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se caractérisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ces mouvements se traduisent subjectivement, soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers. La notion de métier est complexe et sera analysée à la fin de cette partie. On

²⁰ Dunod, Strategor 4^{ème} édition p204

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

peut dire, à ce stade, que l'emploi du terme « métier » renvoie à des perceptions internes, alors que celui de « domaine d'activités » ou de « segment » a un caractère plus objectif.²¹

- **La synergie :**

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps, sont toutefois assez rares. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus en moins des éléments de synergies tirés de l'activité principale de l'entreprise.

De fait, si la combinaison de facteurs clés de succès diffère d'un segment stratégique à l'autre, il y a des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs domaines d'activité différents. En s'appuyant sur ces compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de la nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.²²

Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme autant de pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité.

La notion de synergie apparaît donc comme fondamentale dans la diversification, qu'il s'agisse d'une stratégie industrielle ou financière.

L'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées entre le domaine d'activité traditionnel et le nouveau constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification.

Le repérage des synergies potentielles passe par une compréhension la plus fine possible de la chaîne de valeur des différentes activités ; pour chacun des maillons de la chaîne, il s'agit de comprendre ce qui est spécifique et stratégique à cette activité (c'est-à-dire générateur d'un avantage concurrentiel), et ce qui est potentiellement partageable avec d'autres activités.

Cette analyse va permettre d'identifier plusieurs types de synergies :

²¹ Dunod, Strategor 4^{ème} édition p205

²² Dunod, Strategor 4^{ème} édition p206

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

-Les synergies qui contribuent à réduire les coûts en les partageant horizontalement ou verticalement avec d'autres activités, ou en externalisant à moindre coût certaines fonctions.

-Les synergies qui vont permettre d'améliorer l'offre par une concentration accrue de ressources en capitalisant sur les capacités, les compétences et les meilleures pratiques des activités existantes et des activités nouvelles, et en orchestrant la « concurrence multipoint »

-Les synergies liées aux rapprochements d'entreprises, et notamment aux opérations de fusion-acquisition.

- **Les deux pivots clés : technologie et marché**

Certaines entreprises semblent faire de la technologie, l'axe principal le long duquel se développent leurs stratégies, la maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergeant de technologies constitue leur principale compétence distinctive. Ces entreprises ont une position technologique forte ou très forte. Le caractère dominant de la technologie se révèle particulièrement à l'occasion de mouvements stratégiques de diversification, que ces entreprises accomplissent plus volontiers en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles activités.²³

La technologie et le marché sont donc les deux pivots fondamentaux d'une stratégie de diversification. Partant d'une situation dans laquelle le marché et la technologie sont parfaitement connus, l'entreprise peut se déployer selon deux axes si elle veut minimiser les risques : conserver une des dimensions avec lesquelles elle est familière (soit les clients, soit la technologie) et innover dans l'autre, c'est-à-dire offrir à ses clients une nouvelle gamme de produits ou de services, ou bien offrir à de nouveaux clients la gamme actuelle.

1.4.2. Les moyens de diversification

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

²³ Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004, p195.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

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

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

1.4.2.1. La diversification de placement

La première méthode est dite de placement. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel. Lorsqu'il est **financier**, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.

Lorsqu'il est **industriel**, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable. On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

1.4.2.2. La diversification de redéploiement

Son fondement économique apparaît exclusivement industriel. Face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate.

Selon le délai fixé pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Toutefois, l'accélération des mutations

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

environnementales conduit de plus en plus les entreprises à privilégier le domaine de diversification présentant le maximum de synergies utilisables, afin de bénéficier dès le départ d'un avantage concurrentiel.

L'agrégation des performances de l'activité de diversification aux résultats de l'activité de base n'est pas souhaitable dans le court terme. Il faut pouvoir mesurer la valeur intrinsèque de l'activité nouvelle pour pouvoir juger l'intérêt de la diversification. Lorsqu'il s'agit d'un redéploiement, l'entreprise doit trouver dans cette activité une source de croissance et de rentabilité plus élevée que dans le cadre de l'activité d'origine. Si la gestion des deux activités reste séparée, il convient toutefois d'intégrer la diversification dans le plan stratégique de l'entreprise.²⁴

1.4.2.3. La diversification de survie

À bien des égards, les diversifications de survie s'apparentent à un mouvement de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court.

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

Le choix du domaine de reconversion sera toutefois limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie. La mise en œuvre est souvent indispensable, la diversification de survie se révèle particulièrement délicate, car elle s'accompagne d'une remise en cause, dans un délai très court, de l'ensemble de l'activité de la firme. Sa réussite nécessite une parfaite maîtrise de travail. Une participation majoritaire est, à ce titre, absolument nécessaire dans la nouvelle structure, afin d'assurer à l'entreprise en difficulté une mainmise totale sur une affaire dont dépend son salut.

²⁴ Strategor, politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, p214.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

1.4.2.4. La diversification de confortement

La dernière méthode est dite de diversification de confortement. Elle vise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixée et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

Toutes les diversifications engendrent certains risques. En effet, les diversifications de redéploiement et de placement présentent un faible risque à court terme, mais par la suite, sur le long terme, la pérennité de l'entreprise en dépend fortement.

La diversification de survie, quant à elle, présente des risques imminents, mais qui se voient bien souvent inévitables. Ces derniers, sont cependant à court terme.²⁵ Derrière le mot diversification, on retrouve donc une stratégie d'entreprise qui peut prendre de très nombreuses formes.

S'il existe un si grand nombre de formes différentes de diversification, c'est pour pouvoir s'adapter facilement la situation de chaque entreprise, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°6 : les quatre modes de diversification

| | Forte | Moyennes | faible |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------|
| Forte | Diversification de placement | Diversification de confortement | |
| Faible | Diversification de déploiement | | |
| | | Diversification de survie | |

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

²⁵ Jean-Louis, comprendre la stratégie de l'entreprise P58.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Toutes les diversifications engendrent certains risques. En effet, les diversifications de redéploiement et de placement présentent un faible risque à court terme, mais par la suite, sur le long terme, la pérennité de l'entreprise en dépend fortement. La diversification de survie, quant à elle, présente des risques imminents, mais qui se voient bien souvent inévitables. Ces derniers, sont cependant à court terme. Derrière le mot diversification, on retrouve donc une stratégie d'entreprise qui peut prendre de très nombreuses formes.

Section2 : Les raisons de la diversification

Beaucoup d'entreprise se diversifient pour des raisons différentes, certaines pour assurer leur pérennité et d'autres pour élargir leur champ de travail

2.1. Qui se diversifie ?

En effet, la diversification est une stratégie pouvant être utilisée par toutes les entreprises selon leur taille et leur secteur d'activité.

2.1.1. Taille des entreprises

La Taille des entreprises Dans la plupart de ses mises en œuvre, la diversification, quel que soit son type, nécessite des moyens financiers. On peut alors se poser la question de son accessibilité. **Est-elle réservée à des entreprises de taille conséquente?**

Grâce à la diversification, lorsqu'elle se déroule avec succès, les entreprises s'ouvrent des perspectives d'avenir et de croissances très intéressantes. D'autres entreprises aux faibles moyens économiques y ont recours pour se sortir d'une situation qui à long terme, pourrait porter des pertes. Ayant pour activité un métier ou activité vieillissante, ces entreprises n'ont d'autres choix que de se diversifier.

2.1.2. Secteur d'activité

Une diversification, bien que nécessitant parfois de grands moyens financiers, peut-être effectuée par des entreprises de toutes tailles. Mais cette stratégie convient-elle à tous les secteurs d'activités? La diversification est-elle aussi profitable à une entreprise du primaire qu'à une entreprise du secondaire? Pour le secteur primaire, s'il paraît évident qu'un agriculteur puisse diversifier ses cultures, un groupe agricole peut, par exemple choisir de ne plus vendre des produits bruts, mais plutôt des produits transformés. Ici, il n'y a pas qu'une diversification des produits vendus mais également une diversification du secteur d'activités.²⁶

Cependant, diversifier son secteur n'est pas la portée de toutes les entreprises car il est préférable d'avoir des compétences pré-requises à la future activité.

²⁶ <https://docplayer.fr/75531-Pourquoi-une-entreprise-cherche-t-elle-a-se-diversifier.html>

2.2. Les raisons de la diversification

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

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

Les raisons qui conduisent les entreprises à se diversifier sont nombreuses et souvent complémentaires. Il faut de prime abord noter que les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques fort différentes. Soit elles sont en bonne santé et la diversification se situe dans une perspective de croissance, elle traduit la mise en œuvre d'une stratégie de développement ; soit elles sont en difficulté, et dans ce cas la diversification vise au redressement. Il est clair que les chances de succès ne seront pas les mêmes.

2.2.1. Accroître les profits

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

Par exemple, un laboratoire qui vend des vaccins contre la grippe sait que, chaque année, à période fixe, il va vendre une quantité qui ne change pas ou peu. Même s'il gagne de l'argent,

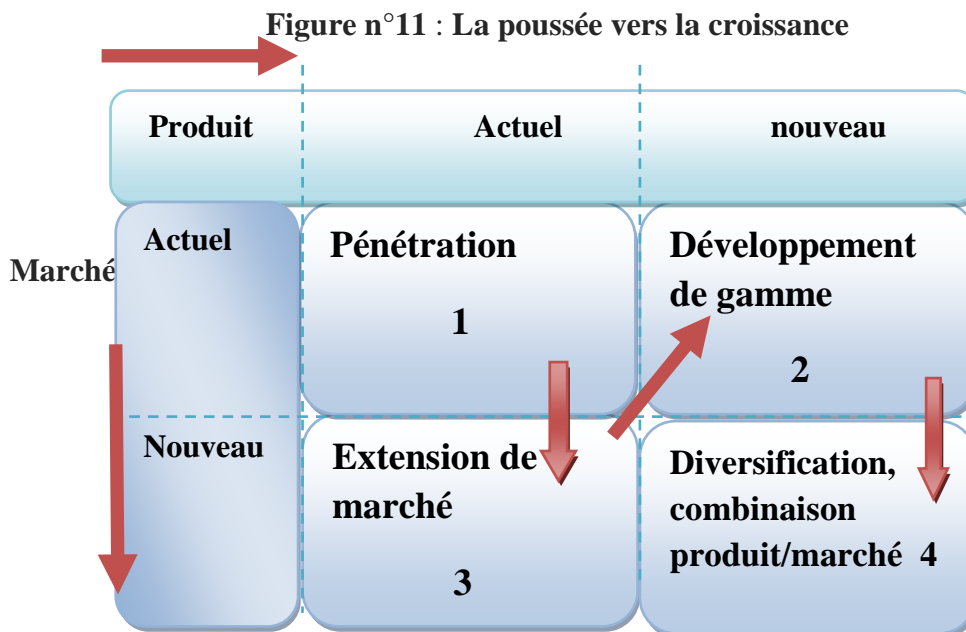
il ne peut pas espérer en gagner plus sans se déplacer sur un autre marché.

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits. Dans l'absolu, cet objectif peut être rempli par toutes les stratégies de diversification. Cependant, les diversifications totale et horizontale sont très souvent privilégiées.

La raison la plus courante est celle qui a été proposée par **Ansoff** dans son livre **Corporate Strategy** (1965). Il suggérait qu'une firme est constamment poussée vers la **croissance** et que son vecteur de croissance est prévisible.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Elle croîtra en développant son produit ou son marché actuel ou elle ira vers des produits ou des marchés nouveaux, comme l'indique le tableau suivant :



Source : Le management stratégique de l'analyse à l'action p 237

2.2.2. Eviter la dépendance

Dans certains cas, une entreprise cherche à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale, stratégie qui a été décrite en détail précédemment.²⁷

Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement. Cette stratégie de diversification en amont a été beaucoup utilisée par des enseignes de grande distribution.

2.2.3. Se sauver

Enfin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du

²⁷ BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Rennes, Dp Informatique, 2013, P17.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître, comme par exemple le marché des ampoules dites « classiques ».

Ces entreprises, qui sont généralement en difficultés, ne disposent pas des fonds nécessaires à une vaste politique de diversification. Elles ne peuvent pas se permettre d'acheter du nouveau matériel ou d'embaucher. Elles comptent plus sur la réutilisation du matériel et des compétences déjà présents au sein de l'entreprise, et se tournent donc souvent vers la diversification horizontale, c'est-à-dire conserver le même métier de fond, mais s'orienter vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Cependant, en fin de compte, toutes les entreprises qui se diversifient le font pour survivre, même si ce n'est pas leur objectif principal dans l'immédiat. Car une entreprise qui ne se diversifie pas est, au final, vouée à la disparition. Les causes peuvent en être multiples, par exemple, parce que le produit proposé est devenu obsolète, les concurrents directs sont devenus trop puissants et trop performants...

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.²⁸

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

Au-delà du contexte dans lequel se situe l'entreprise, on peut plus précisément identifier neuf motifs de diversification.

²⁸ BARON.R et al, Op.cit., P17

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Tableau n°7 : Les motifs de la diversification

| Motifs | Illustration |
|---|--|
| 1. gestion du portefeuille d'activité | Répartition des risques, investissement vers DAS plus dynamique, compensation de déclin d'un DAS, compensation de la saisonnalité d'un DAS |
| 2. Valorisation des compétences distinctives | Aspect technique : valoriser un savoir faire, aspect commercial : valoriser son image sur un autre marché |
| 3. recherche de synergies | L'ensemble des fonctions de l'entreprise |
| 4. Investissement des ressources excédentaires | Financières, humaines et techniques |
| 5. constitution d'un avantage concurrentiel | Intégration en aval ou en amont, le rachat d'un Frs ou un client des concurrents |
| 6. saisie d'opportunités | Rachat dans des conditions avantageuses de fournisseurs, clients, entreprises voisines |
| 7. ressors psychologiques des dirigeants | Caractère valorisant des diversifications pou des cadres de direction |
| 8. obligations | Rachat d'un Frs unique en difficulté ou un client dans une situation de faillite |
| 9. pouvoir | Investissement dans les médias pour développer son pouvoir d'influence |

Source : J-p Helfer, M.Kalika Management stratégique 10ème édition p233

Section 3 : Les processus de la diversification

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

3.1. Les processus qui amènent à la diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décisionnaires ne donnent leur feu vert. Pour cela, un ensemble de processus qui doit être suivi afin de mettre en œuvre cette diversification.²⁹

3.2. La veille stratégique et concurrentielle

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

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

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

Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet, l'identification des clients est un élément fondamental de votre projet. Ce sont

²⁹ Rudolf Grunig et al, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

effectivement ces personnes qui achèteront vos produits ou vos services. Il est donc important de déterminer leurs besoins, leurs envies, leur sensibilité (au prix, à la qualité, quantité, etc.)

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

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

Au fil des années, la veille stratégique et concurrentielle a subi des changements très importants. Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce au bouche à oreille. Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées.

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

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

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

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

La veille stratégique et concurrentielle est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

énormément de coûts. Pour des diversifications réussies, le rôle de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.³⁰

3.3. La Recherche et Développement

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

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

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

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.³¹

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

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

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

³⁰ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

³¹ Rudolf Grunig, ET all, Op.cit, p146.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

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

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

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

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

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

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

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

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

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

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

3.4. La prise de décision

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

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, autrement dit, de la prise de conscience de la situation et que l'on détecte ce qui n'existe pas sur le marché.

Deuxièmement, la phase d'instruction, elle est réalisée à ce moment des collectes d'informations, des analyses de situations déjà produites afin de répertorier les différentes solutions possibles pour pouvoir collecter des avis et passer à l'étape suivante.

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

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

La prise de décision est une étape très importante, il s'agit d'un problème complexe. Des facteurs tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise ou même les informations acquises ont des effets sur la décision. Pour que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, ils ont besoin d'informations à toutes les échelles, aussi bien

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

financières que sur l'industrialisation. Ainsi il ne faut surtout pas qu'une décision repose sur une unique personne, il faut des connaissances dans tous les domaines pour éviter de tomber dans ce genre de piège. C'est la raison pour laquelle les entreprises font souvent appel à des cabinets de consulting.

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

Section4 : Le déroulement de la diversification

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

Ensuite le cœur du projet consistera à trouver et gérer les financements et les différentes ressources pour la mise en place d'une stratégie de diversification, plusieurs points doivent être analysés. Nous allons essayer de les présenter.

4.1.La vérification du projet

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec. Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière.³²

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment que l'entreprise étudie les technologies qui vont être utilisées, les méthodes d'industrialisation, etc. Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi.

Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, le procès entre Apple et Samsung à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

Une fois le projet correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est à dire étudier principalement quel sera l'usage de l'innovation et pour quels marchés et quels clients. Il faut trouver les arguments qui feront changer d'avis les clients potentiels. Il ne s'agit pas de lister les fonctionnalités du système mais de savoir en quoi ce système est le meilleur du marché. Le dernier point important de l'étude est le prix de la solution face à la concurrence.

³² François Colle, Op.cit, p300

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

Le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière. Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces coûts estimés, il faut savoir si l'on est capable de financer les futurs investissements soit grâce à de l'autofinancement, soit grâce à des ressources extérieures, donc à des investisseurs. Pour terminer cette étape, il faut calculer et analyser le seuil de rentabilité. Cela peut résulter en un abandon du projet. Pour être certain de la qualité de son innovation, l'entreprise doit effectuer toutes ces études, aspects techniques, marketing et commerciaux et financiers. Il se peut que l'on doive repasser par l'une de ces étapes, après analyse de l'aspect financier, il est possible de retourner à l'étude de l'aspect technique.

4.2. La détermination de l'aspect financier et technique

Une fois le projet jugé économiquement viable, il faut se lancer dans l'aspect financier et technique. En d'autres termes, trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les plus compliquées. En effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir confiance dans ses équipes et savoir garder ses investisseurs.

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

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.³³

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

³³ François Colle, Op.cit, p300

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

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

Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité. C'est-à-dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement. Le financement alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes : grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes.

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

Les aspects financier et technique d'un projet de diversification présentent tous les deux des risques importants. Le risque de se lancer dans un projet de financement se terminant par un échec ou de ne pas trouver les compétences adéquates. Le but étant d'arriver à un succès, c'est-à-dire avoir un retour sur investissement.

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

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

En définitive, la stratégie de diversification nécessite de suivre un ensemble d'étapes, c'est-à-dire, il faut au préalable s'assurer de la pertinence du projet et la possibilité de sa concrétisation sur le terrain, et cela en fonction principalement des capacités financières de l'entreprise et de sa faisabilité technique.

4.3. La diversification est la réussite de l'entreprise

La stratégie de diversification est considérée comme étant une alternative pour l'entreprise ayant des avantages évidents. Cependant, la démarche de diversification est un projet nécessitant des investissements colossaux, mais pas forcément recomposés mettant l'entreprise dans une situation difficile.

Dans ce cadre, l'enjeu majeur pour l'entreprise est de connaître l'ampleur des risques de cette diversification, autrement dit, le niveau d'acceptabilité des risques éventuels par rapport aux avantages apportés. Dans cette situation nous allons essayer de les éclairer.

4.3.1. Des avantages certains

La diversification est considérée comme une manœuvre stratégique hyper bénéfique aux entreprises permettant de tirer profit de plusieurs avantages, et cela quel que soit le type d'entreprise ou encore les objectifs tracés. Par conséquent, un tas d'avantages peuvent être présentés, on trouve, entre autres :

4.3.1.1. 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.³⁴

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.

³⁴ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

4.3.1.2. 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 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.

4.3.1.3. 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.³⁵

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

4.3.2. Des inconvénients acceptables

En dépit de l'importance octroyée à la stratégie de diversification comme étant une stratégie engageant l'entreprise en sa globalité, certains périls inhérents à cette démarche

³⁵ Josse Roussel, Op.cit, p210³⁵

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

peuvent se manifester, notamment s'il s'agit de conquérir un marché nouveau, la difficulté quant à la gestion de la nouvelle situation après diversification. Dans cette perspective, certains risques peuvent être présentés ainsi :

4.3.2.1. Une ouverture à la concurrence

Le souhait de toute entreprise qui cherche à se diversifier, c'est d'être un précurseur, c'est-à-dire pénétrer dans un nouveau marché. Dans ce cas-là, elle possède, durant une période plus ou moins courte, le monopole sur ce marché, et engrange alors de confortables profits, à condition que ce nouveau marché soit réceptif aux produits proposés.

La concurrence qui pourrait exister sur le marché faisant objet d'une diversification est considérée comme étant un obstacle pour l'entreprise. Cependant, cette dernière doit impérativement faire face à cette concurrence, autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.

4.3.2.2. Un investissement difficile à supporter

La diversification, plus que toute autre stratégie d'entreprise, présente un risque financier. En effet, même si certaines sociétés se diversifient en ne comptant que sur les compétences et le matériel dont elles disposent déjà, dans la majorité des cas diversification rime avec dépenses.

A titre d'exemple, de faire appel aux recrutements, l'acquisition de nouvelles machines, voire acquérir une société déjà existante pour gagner du temps. Comme dans tout investissement, il faut d'abord engager des fonds, avant de pouvoir faire du profit. La diversification étant souvent mûrement réfléchie et étudiée, les prévisions des dépenses sont généralement correctes, et le risque encouru est connu et accepté.

4.3.2.3. Une vie d'entreprise chamboulée

La stratégie de diversification peut provoquer un changement partiel voir radical au sein de l'entreprise touchant à ses principes, ses valeurs ou encore sa philosophie. On parle de culture de l'entreprise.

En définitive, l'entreprise ayant entamé une démarche de diversification peut rencontrer principalement les obstacles suivants : La concurrence accrue qui pourrait toucher le marché faisant objet d'une diversification, les problèmes de financement ou encore le

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

changement organisationnel. Cependant, et malgré tous les risques liées quant à la mise en œuvre de cette stratégie entraîne l'entreprise à relever les différents risques et avantages qu'elle peut prendre.

4.4. La diversification : un défi pour l'entreprise

La démarche de diversification est certes une prise de risque, mais si l'entreprise arrive à maîtriser cette démarche, on pourra parler d'une réussite garantie.

4.4.1. Un pari gagnant

Si l'entreprise arrive à maîtriser les risques de diversification, cette dernière peut devenir un facteur clé de succès, car il s'agit d'un pari réussi.³⁶

4.4.2. Une période d'évaluation technologique rapide qui favorise la diversification

A l'ère de la mondialisation, les technologies de l'information et de communication sont considérées comme étant la locomotive de la diversification, c'est-à-dire poussent les entreprises à se diversifier éventuellement notamment dans les domaines ayant trait à l'informatique et/ou l'électronique.

4.4.3. La diversification érigée en modèle

Si la stratégie de diversification a été bien maîtrisée (étude de marché, faisabilité financière, viabilité), le risque d'échec sera maîtrisé par l'entreprise.

Donc, avec tous les bienfaits de la diversification, elle est considérée comme étant un modèle d'innovation par excellence.

4.5. Les limites de la diversification

La diversification comprend des inconvénients qui seront présentés comme suite :
Ces limites sont classées en deux (02) catégories selon leur provenance :

La première limite réside dans le cadre de la réalisation d'une stratégie de diversification, plusieurs points constituent des entraves, entre autres, pour décider d'exécuter et de contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (ressources et disponibilités) qu'externe (recherche permanente des possibilités

³⁶ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

d'investissement). Il en résulte une augmentation des coûts, il en nécessite aussi d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches si rapides et performantes.

La seconde limite réside en la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités impliquant l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'organisation et nécessitant la mise en œuvre de structures internes, adaptées à cette nouvelle situation d'un point de vue pratique, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité ; il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de la souplesse stratégique.

L'entreprise doit obligatoirement étudier le choix quant à une éventuelle diversification, car cette manœuvre est caractérisée par un risque d'erreur qu'il ya lieu de maîtriser.³⁷

En outre, en dépit de l'ensemble des études préalables, mais il reste que certains risques sont imprévisibles et difficiles de les détecter qu'après la diversification.

- **Sur le plan externe**

Le risque d'accroissement et la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut que l'entreprise atteigne rapidement la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent des investissements massifs et indivisibles, il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle, aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise et par des barrières d'entrée et pas par des barrières à la sortie.

Ces éléments font qu'une action de diversification est irréversible, notamment en sachant qu'elle engage l'entreprise en sa globalité.

Cette augmentation d'invulnérabilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique qui n'est pas actif. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les compagnies ont pu, pratiquer une politique de diversification très active sans mettre en péril leur survie tout en prenant des risques. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes et conduit les firmes à adopter une attitude

³⁷ Jean-Louis Magakian et al, Op.cit, P58

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

plus rigoureuse. Dans un univers agité de concurrence accrue et de débouchés restreints, les indications à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus présente, la nécessité de la rentabilité diversification. La régulation exercée par les marchés financiers est une illustration de cette évolution actuelle.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification comme choix stratégique

On a pu constater dans ce chapitre que toutes les entreprises soucieuses de leur pérennité sur un marché concurrentiel, ou encore celles voulant atténuer le degré de dépendance vis-à-vis d'un seul produit font le choix de s'orienter vers une stratégie de diversification.

Pour chaque entreprise, une diversification reste un pari, un pari dont le risque peut-être approximativement maîtrisé grâce au travail réalisé en amont, mais un pari tout de même. Un pari qu'il faut aussi souvent faire à cause de la période actuelle de forte évolution technologique pour ne pas se laisser dépasser.

Cependant, cette démarche stratégique est entravée par un ensemble d'éléments, entre autres, l'incertitude de l'environnement, ce qui justifie que plusieurs entreprises adoptent un recentrage éventuel.

Chapitre III

Il est utile, et nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas pratique.

L'objectif est d'augmenter les ventes de ses produits. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit réussir le lancement de sa stratégie pour mener à bien ses différents objectifs. Ainsi, dans ce chapitre, nous allons aborder la complexité et la difficulté de réussir une bonne élaboration, pour cela l'entreprise devra passer par plusieurs étapes.

A partir de nos acquis théoriques, nous avons établi un plan de travail constitué de trois sections, dont la première sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil «SOMIVER», la deuxième définira la méthode de recherche, et une troisième section pour le diagnostic interne et externe de l'entrepris, et l'étude de faisabilité de la stratégie de diversification.

Section 1 : présentation de l'entreprise SOMIVER

Afin de proposer une application adéquate, répondant aux objectifs de cette étude, il est nécessaire de commencer par la présentation de l'organisme d'accueil.

1. Description de SOMIVER

L'entreprise SOMIVER se présente comme suit :

1.1. Fiche technique de SOMIVER

FICHE TECHNIQUE DE LA SOCIETE SOMIVER

| | |
|---------------------------------------|--|
| Dénomination de l'unité : | Société miroiterie et verre technique (SOMIVER) |
| Forme juridique : | Société par action (SPA) |
| Année de début de l'activité : | 1979 |
| Superficie de site : | Totale de 71021 m ² Bâte (couvert) : 21481 m ² /ans |
| Activité principale : | Miroiterie, transformation de verre plat et Verre technique. |
| Activité de production : | Miroiterie : 400 000 m ² /ans Verre plat (transformation) : 100 000 m ² / ans Verre technique : 1 500 000 unités/ans |
| Effectif total : | 83 employés |
| Rythme de travail : | 8 heures/jour |
| Adresse de l'unité : | R N n° :05 BP N°121 Thénia-Boumerdès |

Année 2019

1.2. Implantation

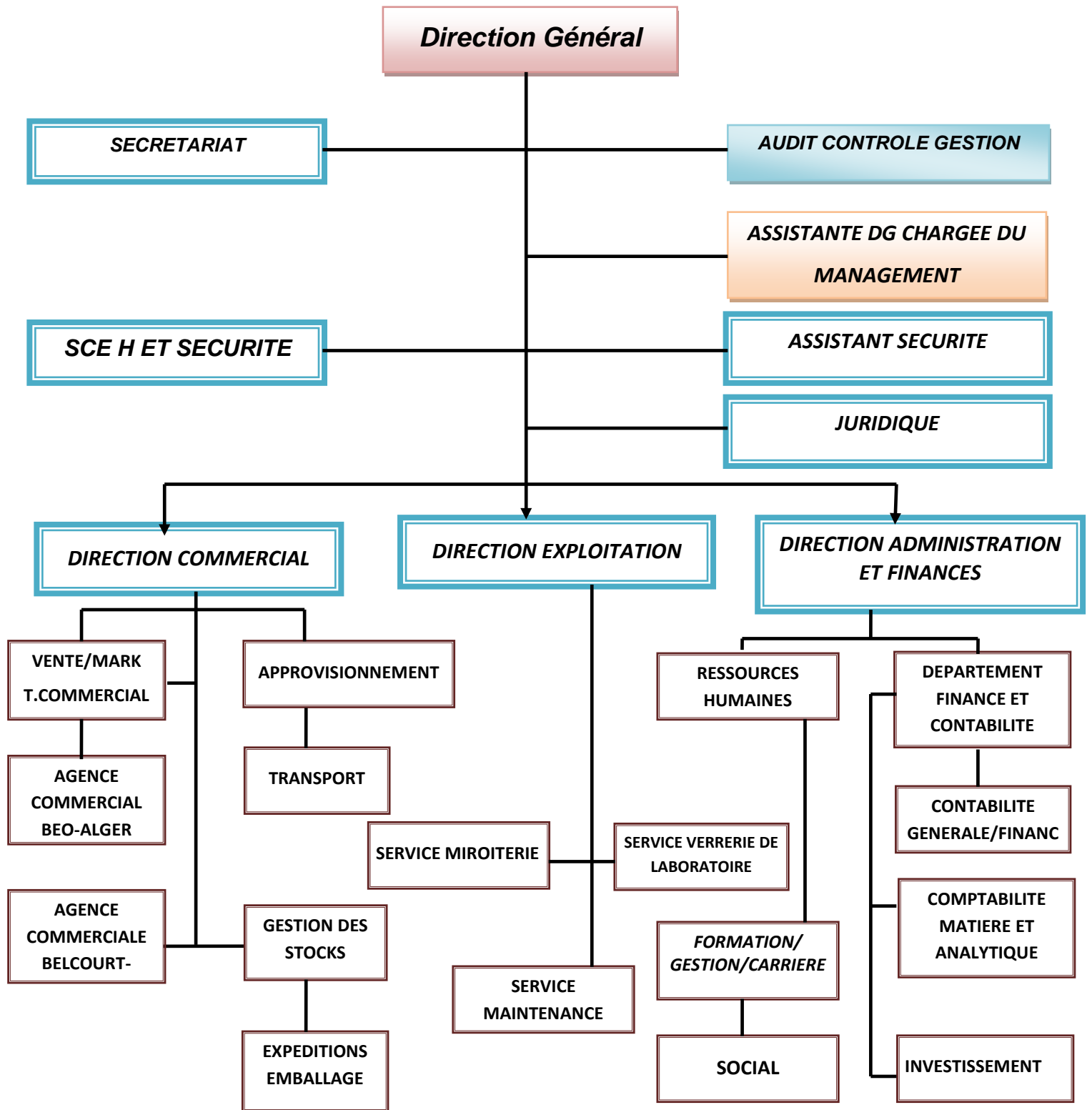
Le site est implanté dans la périphérie nord-ouest de la ville de Thénia, au bord de la route nationale n°05 qui mène vers Alger, sur une distance d'un kilomètre du centre ville.

1.3. Création et historique

L'entreprise dénommée, société miroiterie et verre technique par abréviation « SOMIVER » a été créée en 1979 par l'ex :société nationale des industries chimique « SNIC » sous l'application de miroiterie de Ténia par décret n°32-418 du 04 septembre 1982, elle fut intégrée au patrimoine de l'entreprise nationale des verres et abrasif « ENAVA » dont le siège social se trouve à Oran suite à la restructuration de l'ENAVA en groupe SOMIVER devient filiale en date du 05 février 1997 et fut érigée en entreprise publique économique sous la forme de société par action (SPA) avec un capital social de **156.500.000** DA détenues à 100% par l'ENAVA. De même ce groupe fait parti du groupe industriel de chimie A.C.S Société Par Action issue de la transformation juridique de l'ex-SGP GEPHAC avec un capital social de la société est de **40,3** Milliards DA.

1.4. Présentation de l'organigramme de SOMIVER

Figure n°12/



Année 2019

2. Description des activités

La société Miroiterie et verre technique (SOMIVER) de Thénia est composée de deux unités de production miroiterie et verre technique.

2.1. Unité miroiterie

C'est une unité construite en métal, s'étend sur une surface de 2541 m², dont l'activité principale est la fabrication des miroirs, avec un train de production de 100m² (25m de longueur, sur 4m de largeur) importé de France, cette unité est composée de deux ateliers et de deux magasins de stockage.

2.2. Unité verre technique

C'est une unité construite en métal, s'étend sur une surface de 2550m², dont l'activité principale est de fabriquer le verre de laboratoire (Fiole erlenmeyer, Entonnoir Becher, Pipette graduées...). Elle est composée de deux ateliers :

2.2.1. Atelier de fabrication

La fabrication du verre de laboratoire se fait selon des mesures et des consignes recommandées sur un pupitre.

2.2.2. Atelier de jaugeage de verre laboratoire

Au niveau de cet atelier se fait l'étalonnage du matériel fini (verre de laboratoire).

2.3. Atelier coupe et façonnage de verre

Cet atelier ayant pour activité principale de couper le verre plat de différentes dimensions selon la commande des clients, le façonnage à froid consiste à modifier l'aspect extérieur des objets mécaniquement, en usant des parties de ces objets que l'on désire éliminer par arrachage progressif des particules de verre qui les composent.

2.3.1. Atelier argenture

Cet atelier ayant pour activité principale d'intégrer les trois types de couches (argent, cuivre et la teinte) au verre transparent de bonne qualité généralement importé de l'étranger.

2.3.2. Atelier de sablage

Cet atelier ayant une activité principale de sablage de verre plat transparent, tout en utilisant des équipements industriels (machines, sables).

2.4. Les principaux produits de SOMIVER

- Miroirs de dimensions maximales 2400mm X1650mm
- Produit verre plat pour bâtiment et ameublement
- Verrerie de laboratoire selon catalogue ou modèle du client

2.5. Les principaux clients de SOMIVER

Les clients de SOMIVER sont de deux types : clients privés et des entreprises, institutions publiques.

- Revendeurs agréés Miroiterie
- Entreprises de bâtiment, de l'électroménagère, de l'ameublement...
- Grossistes et détaillants.
- Les universités, hôpitaux, centres et laboratoires de recherche.
- Autres.

3. Description du champ d'étude

Notre champ d'étude concerne le service de management, et la direction commerciale dont le rôle principal est la mise en place d'une stratégie de diversification afin de créer une nouvelle activité et de faire face à l'environnement externe de l'entreprise. Aussi, satisfaire les nouveaux besoins de et les exigences des clients, assurant des missions ayant une incidence sur la qualité des produits et des services.

La politique de stratégie sera établie sur la base :

- Des objectifs stratégiques de SOMIVER
- Des besoins et attentes de ses clients.
- De nouvelles parts de marché.
- Diversification des activités.
- Développement de l'industrie de verre en Algérie.

3.1. Identification et description des processus de SOMIVER

Afin de mise en place d'une stratégie de diversification et de répondre aux exigences et accroître la satisfaction de ses clients, SOMIVER met en œuvre les processus, définissant pour chaque processus les entrants, les sortants, la finalité, le domaine et le périmètre d'application, le propriétaire et le pilote du processus, les critères et indicateurs de performance et les enregistrements.

3.1.1. Processus de l'entreprise

Le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sorties.

Les processus suivants sont mis conformément au guide d'identification et description des processus de l'entreprise :

3.1.1.1. Processus management

- Processus mesure, analyse et amélioration.
- Processus qualification du personnel.
- Processus communication interne.

3.1.1.2. Processus réalisation

- Processus ventes.
- Processus production.
- Processus relatif aux clients.

3.1.1.3. Processus soutien

- Processus de maintenance.
- Processus formation.
- Processus achat.

Section 2 : la méthodologie de recherche

Notre travail a été réalisé par deux méthodes (documentaire, analytique et méthode qualitative par guide d'entretiens individuels)

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

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

2.2. Présentation de l'étude

Dans notre travail de recherche, le stage pratique a été effectué pendant une période de six mois du 1^{er} septembre au 28 février sein de l'entreprise **SOMIVER** avec une fréquence en termes de visite de deux fois par semaine. Quant à la durée des séances d'entretiens effectuées au sein de l'entreprise, elle est d'une moyenne de 25mn par entretien.

Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche durant notre stage pratique, à travers deux méthodes qui sont :

• Méthode documentaire et analytique

Après avoir eu l'accès aux documents fournis par les différents cadres, notre objectif était d'analyser et de consulter ces derniers afin de collecter les informations les plus pertinentes qui répondent le mieux à notre sujet de recherche.

• Méthode qualitative par guide d'entretiens individuels

Elle a été effectuée avec les différents responsables de l'entreprise et dans le but d'obtenir des réponses concernant le sujet traité en posant des questions ouvertes. Une fois les documents analysés, et l'entretien réalisé, nous avons pu effectuer une synthèse dont l'objectif était d'analyser et d'interpréter la totalité des données collectées.

2.3. Les outils de collecte de données

Mis à part les documents fournis par l'entreprise, nous avons utilisé un guide d'entretien dont les caractéristiques générales se présentent comme suit :

2.3.1 L'objet de l'entretien

Pour enrichir notre champ de recherche, nous avons essayé d'élaborer un guide d'entretien, comportant quelques questions ouvertes destinées à trois responsables qui sont sollicités dans la plupart des cas (Direction commerciale/Marketing, Direction Ressources Humaines, Direction Finance et comptabilité).

L'analyse de la démarche stratégique repose généralement sur trois types d'entretiens :

2.3.2. L'entretien directif

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

2.3.3. L'entretien semi-directif

Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

2.3.4. Les objectifs recherchés à travers l'entretien

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

Quant aux objectifs recherchés à travers cet entretien, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'entreprise dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification. A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué trois entretiens destinés aux principaux cadres de l'entreprise qui sont concernés par le processus de l'élaboration de la stratégie.

- Un entretien avec le directeur commercial d'une durée de 25 à 30 m ;
- Un entretien avec de directeur de ressources humaine d'une durée de 25 à 30 m ;

- Un entretien avec le directeur des finances d'une durée de 25 à 30 m ;

Section 3 : Diagnostic de la situation de l'entreprise et son marché

3.1. Diagnostic externe : Secteur de la trempe de verre en Algérie

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène.

Le marché de l'industrie en Algérie a enregistré une **croissance de 4.5%** en production dans les différentes industries, selon l'office national des statistiques 2019. Notamment Dans le secteur des industries chimiques dont se trouve l'industrie de verre, la production a augmenté de 13,8% durant l'année 2019.¹

D'après l'analyse du profit de leader du marché de trempe de verre en Algérie et de l'Afrique également qui est **MFG (mediterranean float glass) SPA 2007 filiale du groupe Cevital**, ce dernier répond non seulement à la demande locale. Mais il a également réussi à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, aussi avec une forte présence en Tunisie.)

MFG, le concurrent direct de SOMIVER réalise une production de 140 tonnes par jour dont près de **70%** de sa production est destinée pour l'exportation, tandis que les 30% pour couvrir la demande locale. Au cours de ces deux dernières années le leader de marché de trempe de verre en Algérie a diminué sa capacité d'exportation de **20%**, à cause de l'inflation de la demande locale. De plus cette ligne de MFG accompagne la croissance et la dynamique économique du pays.²

3.1.1 L'analyse de marché de SOMIVER

L'analyse du marché de l'entreprise SOMIVER porte les quatre (04) dimensions suivantes :

¹ <http://www.mdipi.gov.dz/spip.php?page=plan>

² <https://www.mfg.dz/>

✓ **Le marché**

Le marché de la trempe de verre en Algérie est un marché qui a fait ces preuves cette dernière décennie. Le marché de trempe de verre en Algérie est dominé par le leader du groupe MFG, qui a apporté une nouvelle culture de construction en Algérie. De ce fait le marché ne cesse de croître, c'est pour cette raison que l'entreprise souhaite s'exercer dans ce domaine d'activité.

L'activité de trempe de verre réalise une croissance de **13,8%** durant l'année 2019. De plus ce marché est destiné d'une manière précise aux entreprises qui exercent le métier de verre, car le marché évolue en valeur et en volume.

SOMIVER est actuellement présente sur le marché national des différents types de verre grâce, aux marchés communs avec les autres filiales du groupe, elle détient une part de marché qui est près de 12% du marché national.

De ce fait, l'entreprise est censée faire face uniquement aux entreprises qui font de la trempe de verre d'une manière directe. C'est par rapport à la rareté du produit que l'entreprise répondra aux attentes de ces clients qui sont diversifiés.

✓ **L'analyse de la demande**

L'analyse de la demande peut être structurée de cette manière :

- L'évolution globale de la demande
- La taille du marché qui augmente en valeur et en volume, (d'après l'analyse de l'entité MFG, **140 tonnes de production** par jour)
- Le nombre de consommateurs (Utilisateurs de ce produit) augmente.
- Les consommateurs sont de plus en plus informés sur le produit, ce qui augmente la demande sur ce produit
- Les critères et les mécanismes d'achat se font par commande avec des prix différents.
- La segmentation de la demande concerne la majorité des individus.

3.1.2. L'analyse de l'offre

- L'offre de la trempe de verre dans le marché algérien est très faible par rapport à la lourdeur du projet, l'exemple de MFG (investissement de 120 millions d'euros pour toute la ligne)

- Les entreprises qui existent sur le marché algérien sont : TECHNO GLASS, NUMIDE GLASS, BAYZID GLASS, TIZI VITRANA MFG groupe Cevital.
- Sauf que l'entreprise se trouve dans une région ou aucune entreprise existe.
- L'offre des entreprises qui exercent cette activité se fait par un processus détaillé avec un rapport qualité/prix en M2, selon le choix du client.
- L'innovation : les entreprises de trempe de verre procèdent pour une même technologie.

3.1.3. L'analyse de l'environnement de SOMIVER

L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc..

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. Son objectif est de réduire cette incertitude, par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement

L'analyse de l'environnement de l'entreprise se fait en deux parties (le macro-environnement et le micro environnement

❖ Le microenvironnement

Représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques. Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité.

❖ La macro environnement

Représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso – environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

De ce fait, l'entreprise SOMIVER se retrouve dans un environnement complexe, mais pour analyser les différents niveaux de l'environnement je procède à une analyse PESTEL

3.1.3.1. L'analyse PESTEL

PESTEL est un modèle d'analyse de l'entreprise. Elle cartographie un certain nombre de facteurs importants au niveau macro et peut donc être utilisé pour comprendre le développement du marché et le positionnement d'une entreprise.

Les 6 composantes de l'analyse PESTEL sont des facteurs qui peuvent impacter l'activité économique d'une entreprise. Les analyser revient donc à prévoir les éventuelles opportunités et menaces que peut rencontrer l'entreprise SOMIVER à savoir :

▪ L'environnement politique

- ✓ De nouvelles promesses de la part du gouvernement actuel, afin d'encourager la production locale.
- ✓ La lenteur de communication entre les deux parties, notamment l'EPE et le groupe industriel.
- ✓ Le gouvernement assure une part de marché pour l'entreprise à travers ses différentes parties publiques (domination du secteur public)
- ✓ L'instabilité du climat politique en Algérie qu'influence sur le libre échange avec des pays étrangers, (corruption, obstacles douanières...)
- ✓ Procédure administrative lourde et lente, entre SOMIVER et ses partenaires.
- ✓ La prise en compte la production locale ces dernières années.
- ✓ Absence de politique de contrôle de concurrence déloyale.
- ✓ Le mode de hiérarchie des entreprises publiques qui est centralisé.
- ✓ l'environnement politique, industriel a progressivement évolué ces dernières années en raison de la politique du gouvernement sur l'absorption du taux de chômage en soutenant les investissements.
- ✓ Promouvoir le produit national, faire connaître les produits industriels locaux.
- ✓ Amélioration de l'environnement global des entreprises, un volet envisagé, d'appuyer les travaux du comité national dédié à l'amélioration du climat des affaires.
- ✓ Amélioration du cadre de l'investissement.
- ✓ Assurer la sécurité industrielle nationale.

L'environnement politique de SOMIVER est très complexe, pour des raisons de gestion, car il s'agit d'une entreprise publique économique,

▪ L'environnement économique

Ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent de facteurs économiques, mais aussi de la manière de travailler

- ✓ Une croissance de **4.5%** dans le secteur de l'industrie nationale selon l'office national des statistiques, année 2019.³
- ✓ Une croissance de **13.8%** dans le secteur de l'industrie chimique, selon l'office national des statistiques, année 2019.⁴
- ✓ L'accompagnement de développement et le dynamisme économique du pays.
- ✓ La création de nouveaux emplois pour les jeunes diplômés.
- ✓ L'augmentation de taux de change dans les prochains mois à travers l'exportation avec les pays voisins.
- ✓ Ouverture de nouveaux marchés nationaux, grâce aux salons des expositions et les foires industrielle.
- ✓ L'état des dettes publiques énormes.
- ✓ Des échanges de productions entre les entreprises nationales.
- ✓ Augmentation du pouvoir d'achat des individus
- ✓ Des ressources pour l'état (impôt, taxes, transfert)
- ✓ Les ressources de réserve du groupe ENAVA faibles.

▪ L'environnement socioculturel

Ces facteurs influencent sur la demande des produits et des services de l'entreprise, de ce fait les dirigeants de SOMIVER tiennent compte des éléments suivants :

- ✓ L'entreprise ne représente aucun danger pour la société,
- ✓ Les produits de l'entreprise sont totalement des bien de satisfaction des attentes des citoyens.
- ✓ Absence de service de contrôle qualité veille sur le bien-être des citoyens.

³ <http://www.ons.dz/spip.php?rubrique267>

⁴ <http://www.ons.dz/spip.php?rubrique267>

▪ L'environnement technologique

Les innovations technologiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'une entreprise. On détermine les risques et les avantages technologiques de SOMIVER à savoir :

- ✓ la technologie des concurrents qui influence sur SOMIVER, qui est la technologie de trempe de verre, telles que : **polycarbonate** (qui se caractérise par haute résistance mécanique, elle est utilisée pour les lunettes de protection), **Acetat**, (utilisée pour les lunettes masques), **minéral trempé**, (utilisée pour la résistance des rayures et pour les produits chimiques) et le **trivex** (une innovation qui est utilisée dans le verre synthétique, sa matière est résistante à l'impact mécanique et ce quelle que soit l'épaisseur du verre, c'est la plus utilisée dans l'industrie bâtiment et des façades)
- ✓ la vision différente des dirigeants de l'entreprise.
- ✓ De nouveaux brevets technologiques, à titre d'exemple, partenariat avec l'entreprise française SEDIVER pour la fabrication d'isolateurs de lignes électriques en verre trempé.
- ✓ en termes de technologie, il y a une insatisfaction pour ce secteur à raison de retard de prise en charge par la recherche et développement.

▪ L'environnement écologique

L'environnement est un facteur de plus en plus important pour les entreprises. Le respect de l'environnement et du développement durable est désormais impératif.

Les critères de l'entreprise concernant l'environnement :

- ✓ L'entreprise respecte les engagements écologiques
- ✓ Les produits existants et les produits futurs sont totalement conformes à l'environnement
- ✓ Les innovations prévues tiennent compte de l'environnement
- ✓ L'entreprise exerce ses activités dans un climat conforme
- ✓ Certaines entreprises concurrentes ne respectent pas l'environnement, tout en jetant les déchets de verre dans les lieux publics.
- ✓ Des charges et des taxes dites taxes de pollution qui sont versées à l'APC de Thenia.

▪ L'environnement légal

La législation et les règles de droit impactent fortement l'entreprise. Ses stratégies doivent prendre en compte le droit actuel, mais aussi il ne faut pas oublier le droit international.

- ✓ Les activités de l'entreprise respectent toutes les lois, décrets nationaux, les arrêtés juridiques ;
- ✓ Loi interdisant le verre plat dans les façades ;
- ✓ Les technologies prévues par l'entreprise rentrent dans un cadre de lois ;
- ✓ L'entreprise exerce son métier dans un cadre légal;

Après avoir analysé les différents facteurs de l'environnement externe de l'entreprise on prend en compte les différentes menaces et opportunités détectées de l'entreprise.

3.1.3.2. Les opportunités et les menaces

- L'effet de synergie, et l'Effet d'expérience de SOMOVER.
- SOMIVER Pourra réalisée une croissance en allant vers la trempe de verre, ou vers d'autres domaines d'activités ;
- Dans le cas de réalisation du projet de trempe de verre SOMIVER sera l'unique entreprise de trempe de verre à la wilaya de boumerdes ;
- Fidéliser les clients initiaux, et créer un nouveau circuit de distribution ;
- SOMIVER pourra également réalisée une diversification verticale et horizontale, (en aval et en amont) ;
- Une occasion pour relancer les activités qui sont à l'arrêt telle que le sablage de verre ;
- Réalisation d'un avantage concurrentiel ;
- La part de marché assurée par l'état tout en faisons des collaborations avec les entreprises industrielles publiques à titre d'exemple (ENIEM) ;
- Création de nouveaux réseaux de distribution ;
- L'augmentation de la taille de l'entreprise, que ce soit, la taille de son marché ou bien, la taille de son organisation ;

Les opportunités de SOMIVER sont, plusieurs. Il est donc nécessaire d'investir dans ce domaine d'activités.

3.1.3.3. Les menaces de SOMIVER

- ✓ Perdre la part de marché actuelle, dans le cas où SOMIVER ne réagit pas (accès à la trempe de verre) ;
- ✓ L'importation des produits finis, peut influencer sur SOMIVER en offrant une qualité meilleure que celle des entreprises locales ;
- ✓ La concurrence déloyale (les micro-entreprises) ;
- ✓ Le manque de partenariat entre les entreprises du même secteur ;
- ✓ L'environnement politique et économique, instable, ce qui amène à une faible production (d'après l'analyse des clients) ;
- ✓ Les nouveaux entrants sur le marché national de verre peut prendre les parts de marchés de SOMIVER ;
- ✓ La communication et le marketing des concurrents ;
- ✓ Les délais de livraison ;

Après avoir détecté les menaces et les opportunités, SOMIVER a pris conscience des menaces de l'environnement mais également des opportunités, qui sont plus nombreuses que les menaces. D'après cette analyse l'entreprise est de plus en plus motivée pour élaborer une stratégie de diversification.

3.1.4. La segmentation stratégique de SOMIVER

La segmentation stratégique est la division théorique de l'entreprise en domaines d'activité stratégique (DAS). C'est la segmentation des activités que l'on définit les DAS. Il s'agit de l'élément de base pour appliquer les réflexions. En tant que segment stratégique, chaque DAS est indépendant l'un de l'autre.

Un segment stratégique intègre les produits et services qui requièrent les mêmes compétences, commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques. De plus, l'entreprise doit rencontrer les mêmes concurrents sur ces espaces. La conséquence de cette segmentation est de faire apparaître des ensembles.

La segmentation de l'entreprise SOMIVER est comme suit :

Tableau n° 12 : Les différents DAS de SOMIVER

| DAS | DAS 1 | DAS 2 | DAS 3 | DAS 4 (futur) |
|--------------------------|--|---|--|---|
| CLIENTS | Verre plat | Miroir | Verre technique | Trempe de verre |
| Critères externes | | | | |
| -clients | Entreprises de bâtiments Entreprises d'électroménagers Entreprises privés PME Entreprises publiques Les écoles et les universités | Entreprises de bâtiments Entreprises d'électroménagers Entreprises privées PME Entreprises publiques Les écoles et les universités | Hôpitaux Laboratoires d'analyses ou de recherches Pharmacies Universités Instituts de formations scientifiques | Clients des DAS 1.2.3 Entreprises concurrentes PME Les particuliers De nouveaux clients |
| -Marché pertinent | Même marché | Même marché | Marché différent | Même marché et nouveaux marchés |

| | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|---|
| Distribution | Même réseau | Même réseau | Réseau différent Pas de | Même réseau, et nouveaux réseaux |
| Concurrence | Même concurrence | Même concurrence | concurrence | Même concurrence et nouvelle concurrence |
| Critères externes : | | | | |
| -Technologie | Même techno | Même techno | Technologie différente | Technologie différente |
| -compétences | Identiques | Identiques | Différentes | Différentes |
| -synergies | Fortes | Fortes | moyennes | Pas de synergie |

Source : conception personnelle

La segmentation stratégique de SOMIVER est faite par l'ensemble des activités de l'entreprise pour diviser les métiers en groupes homogènes, dont l'objectif est de choisir un portefeuille d'activités sur le long terme.

Le facteur clé de succès principal de l'entreprise est l'effet de synergie et de plus, une clientèle variée.

3.1.4.1. Les variables de segmentation

- ✓ La variété du produit : l'entreprise offre au minimum trois produits qui sont, le miroir (une production de **400 000m²** par ans, à raison de **1120m²** par jour, la transformation de verre plat (une transformation de **100 000m²** par ans, à raison de **280m²** par jour, et le verre technique avec une capacité de production de **1 500 000** unité par ans à raison de **4100** unités par jour.
- ✓ Le type de client : Sont les mêmes clients (entreprises publiques, PME, hôpitaux, école, universités qui sont les anciens clients des produits actuels).

- ✓ Le circuit de distribution : il s'agit des différents circuits de distribution qui sont utilisés ou qui pourraient être utilisés pour atteindre le client final.
- ✓ La localisation géographique du client : il s'agit de l'emplacement des clients, défini par la localité, la région...

3.1.4.2.L'analyse de chaine de valeur de SOMIVER

SOMIVER cherche à obtenir un avantage concurrentiel, elle a pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

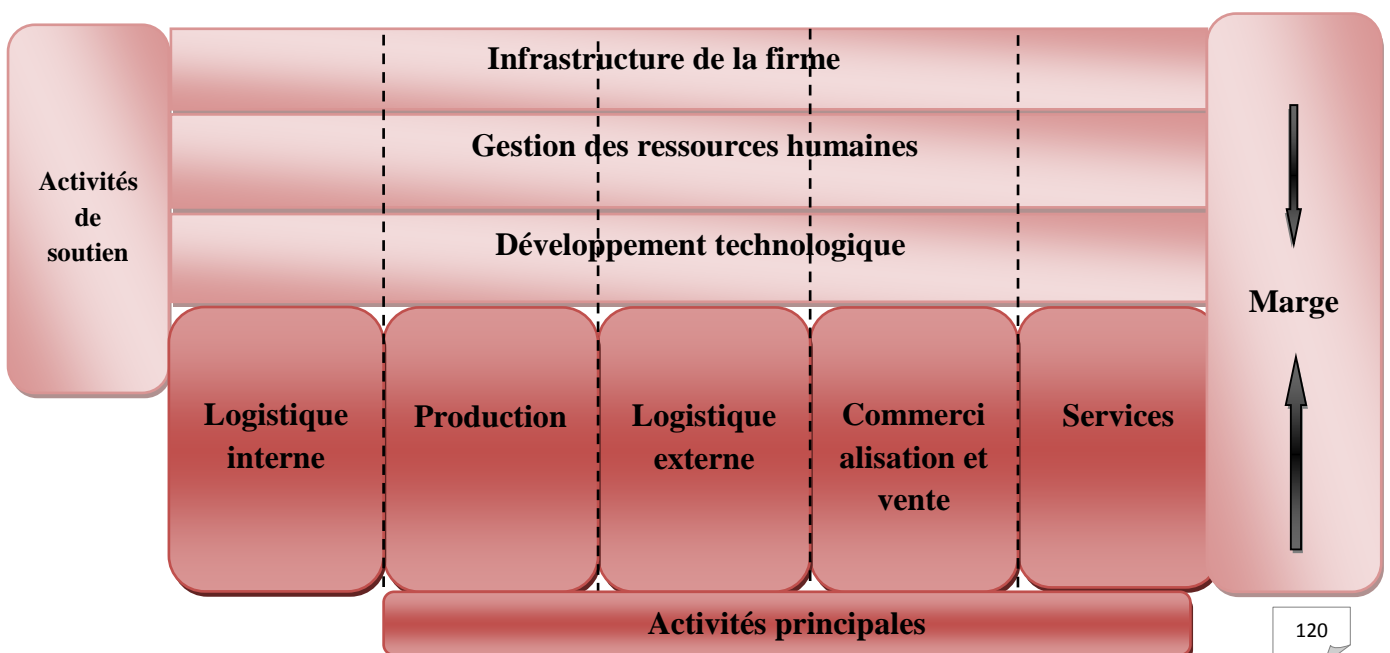
Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activités de la SOMIVER. Il met en relief les activités principales de l'entreprise et les activités de soutien.

Cette chaîne se compose d'une série d'activités qui se divisent en deux parties : les activités principales et les activités de soutien. La chaîne de valeur est un outil qui détermine les activités contribuant à la création de la valeur pour l'entreprise, ce qui lui permet d'internaliser ou d'externaliser les activités.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée aux produits ou aux services et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

L'objectif de la chaîne de valeur est de localiser les sources de différenciation de l'organisation et d'identifier où se crée la valeur au sein de l'entreprise. Les dirigeants décideront de l'allocation des ressources pour développer les avantages concurrentiels.

Figure n° 13: la chaîne de valeur de somiver



Source : conception personnelle

❖ Les activités principales

- **La logistique interne :** C'est la première étape pour l'entreprise, elle consiste en Achats des matières premières telles que, sable, moule, verre brut, la logistique interne se fait au niveau local et l'importation, le transport des matières premières avec les moyens propres de l'entreprise ou par ceux des fournisseurs, selon la nature des matières premières.
- **La production :** C'est le processus de transformation d'une matière première en produit fini, le processus diffère d'un produit à un autre, selon la nature de produit, avec un contrôle de qualité du produit fini, par la structure service qualité.
- **Logistique externe :** Après avoir considéré le produit comme étant conforme, l'entreprise met son produit fini à la disposition de ses clients: entreposage, commande, transport, gestion de la distribution, l'entreprise transporte ses produits finis avec ses moyens propres, et cette dernière ce fait par le choix du client.
- **La commercialisation et vente :** Les produits de l'entreprise sont liées une manière directe avec les autres filiales du groupe, ce qui permet a l'entreprise de faire des ventes sur l'ensemble du territoire. De plus deux agences commerciales qui se trouvent à Alger (belcourt et bab ezzeouar). Les agences commerciales veillent sur la commercialisation des produits de l'entreprise tout en utilisant des catalogues des différents produits.
- **Les services :** Les services de l'entreprise consistent principalement sur les formations du personnel, la maintenance des équipements industriels et de transport.

❖ Les activités de soutien

- **L'infrastructure de l'entreprise :** Concerne l'ensemble des structures de l'entreprise telles que ; la direction générale, la direction administrative, les finances, service d'exploitation, juridique...
- **La ressource humaine :** Cette activité agit sur tous les domaines relevant du management des ressources humaines de l'entreprise : le recrutement, la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions, les fiches d'évaluation, la formation.

- **Le développement technologique :** Le processus de développement de l'entreprise est très faible, le système d'information de l'entreprise se fait par des documents pour chaque structure.

3.2. La concurrence de SOMIVER

L'analyse concurrentielle nous permet d'étudier la situation de l'entreprise SOMIVER dans son environnement de marché pour connaître l'intensité de la concurrence. L'analyse nous permet également d'établir une carte des acteurs en présence sur le marché visé et diagnostiquer les forces et les faiblesses afin d'adopter un positionnement et une stratégie différent.

Le d'analyse contient quatre (04) étapes :

- ✓ **Clarification des objectifs de l'entreprise** qui se fait par la vérification de viabilité de pérennité du projet, et l'identification de l'opportunité de diversification d'activités et des parts de marchés. Le bon positionnement de l'entreprise par rapport à sa qualité des anciens produits qui sont certifiés par ISO9001 version 2008 (système de management de la qualité, et élaborer une stratégie de communication pour mettre l'environnement à l'écoute.
- ✓ **Identifier les concurrents**

Trois types de concurrents pour l'entreprise SOMIVER à savoir :

a. La concurrence directe

Sont les entreprises qui proposent la même offre de produit que celui de SOMIVER (trempe de verre). La concurrence directe est d'autant plus au moins forte sur le secteur, à titre d'exemple, MFG ; groupe Cevital usine de fabrication de verre plat et de trempe de verre concurrent direct. (Leader du marché). dans ce cas MFG est un concurrent direct pour SOMIVER.

b. La concurrence indirecte

Les **concurrents indirects** sont des entreprises qui répondent à la même demande mais pas de la même manière. Les concurrents indirects sont à surveiller de près car ils peuvent

tout à fait décider de renforcer leur offre concurrente et de ce fait, conquérir plus de parts de marché, à titre d'exemple, les PME de transformation de verre plat (sous-traitance) qui peuvent être des futurs clients.

c. La concurrence potentielle

Elle regroupe les nouveaux entrants potentiels que se soient des entreprises qui se diversifient ou de nouvelles entreprises concurrentes, à montrer à titre d'exemple, l'entreprise Numide glass à tizi ousou, tizi vitrana, ce sont des unités qui se sont diversifiées

d. constituer une liste de concurrents :

- Tizi vitrana à tizi ousou
- Numide glass à Tizi ousou
- Techno glass à a alger
- MFG cevital à blida
- Bayzid glass à oran
- Hadjcom glass à sétif
- PME.

D'autres parts, beaucoup d'entreprises sont présentes sur les réseaux sociaux. Ces médias sociaux constituent des plates formes riches d'informations, dans le but de faire des offres sur les médias et les réseaux sociaux.

e. Les points à analyser

- **Le produit** : toutes les entreprises concurrentes ont toutes une méthode particulière de fabrication, ce qui permet également de faire une concurrence à travers ce produit, on vérifiant sa qualité, son prix, sa disponibilité.
- **La vente** : tout produit passe par des canaux de vente qu'il faut décrypter : les points de contacts avec les consommateurs, la récurrence des promotions, l'existence d'une force de vente physique ou sur le web... Pour obtenir ces données, l'entreprise consulte les sites web ou leurs politiques de communication.
- **Le marketing** : la stratégie de vente des concurrents peut s'analyser via les réseaux sociaux, les sites Internet, les publicités télévisées. Ces données seront plutôt subjectives et axées sur la perception d'une marque par ses clients.

3.2.1. L'analyse des données

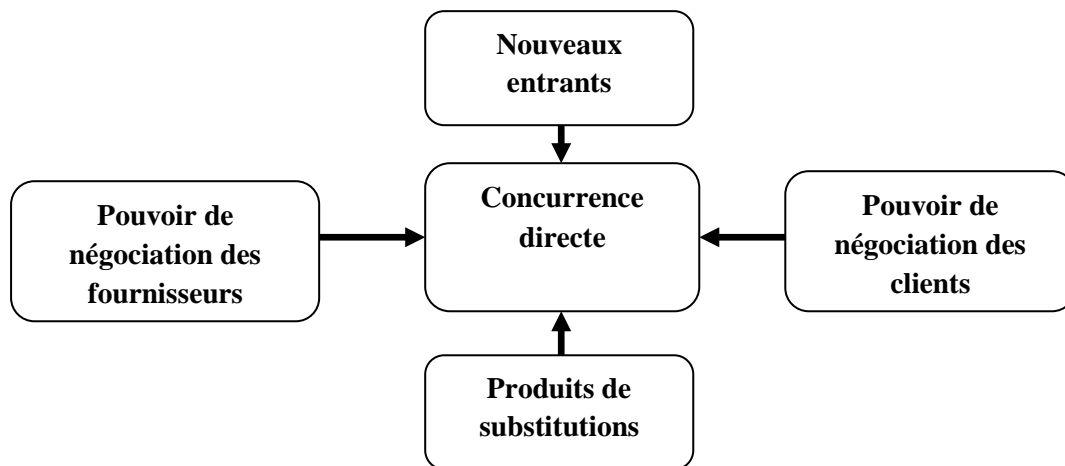
L'entreprise collecte des informations sur les principaux concurrents, elle les consulte afin de détecter les différents points forts et points faibles de chaque concurrent.

3.2.2. Interpréter les résultats de l'analyse concurrentielle

Les résultats de l'analyse concurrentielle servent à identifier la meilleure place que peut occuper l'entreprise sur le marché et les opportunités qu'elle pourra saisir. Cette analyse permet de mettre en évidence, et de saisir des facteurs clés de succès pour l'entreprise.

3.2.2.1. L'application des cinq forces de porter

Figure n°14 : les cinq forces de porter



- **Le pouvoir de négociation des clients :** La capacité de négociation des clients va principalement dépendre de son poids sur le marché et dans le portefeuille de l'entreprise. Ce pouvoir de négociation est estimable en prenant compte plusieurs facteurs comme par exemple : coût de changement de fournisseurs et le risque d'une perte de qualité ou de confiance due au changement de fournisseur...

Les produits de SOMIVER existent sur le marché national, les produits de cette dernière sont destinés aux différents types de clients.

- **Les nouveaux entrants :** plus il est facile pour les entreprises d'intégrer un secteur, plus les prix auront tendance à diminuer. A l'inverse, un secteur difficile à pénétrer sera propice aux monopôles permettant ainsi aux entreprises d'augmenter leur profit.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais. L'entreprise doit alors tenir compte de position de force pour négocier, une entreprise doit toujours chercher à diversifier son portefeuille de fournisseurs afin d'être la moins dépendante possible.

Les fournisseurs auprès desquels SOMIVER approvisionne ses matières premières sont plusieurs ; à titre d'exemple pour le verre clair le fournisseur est le leader de trempe de verre en Algérie (MFG), des fournisseurs allemands pour la matière première de verre technique, et d'autres fournisseurs locaux. L'entreprise entretient une relation contractuelle avec ces derniers en ce qui concerne la quantité, le prix et le délai.

Concernant l'approvisionnement des équipements industriels des fournisseurs aléatoires selon la disponibilité des équipements.

- **Les produits de substitutions :** Il ne s'agit pas de concurrents direct, car ils ne répondent pas à tous les besoins des clients, pour le verre technique les produits de substitutions sont des produits de plastiques, par contre le verre trempé peut-être substitué par le verre plat non trempé.
- **Les concurrents directs de l'entreprise :** Ceci permet de connaître les différents positionnements des concurrents. Pour le verre technique pas de concurrents direct, sauf l'importation des produits finis, pour le verre trempé et le miroir les concurrents directs sont plusieurs, à titre d'exemple MFG groupe Cevital usine de fabrication de verre plat et de trempe de verre (Leader du marché).

3.3. La demande des clients potentiels

Les clients de l'entreprise sont plutôt divers, à partir de cette idée le directeur et ses collaborateurs doivent identifier les clients potentiels, pour cela l'entreprise cible le potentiel de l'ensemble des clients existants déjà, ensuite un ciblage de nouveaux clients tout en utilisant plusieurs méthodes de communications

L'entreprise s'est focalisée principalement sur les anciens clients qui ont tous la même demande (la trempe de verre), de plus l'entreprise souhaite de trouver de nouveaux clients potentiels afin d'améliorer son chiffre d'affaires.

3.3.1. Comment identifier un client potentiel ?

Le prospect est identifié au cours d'un certain nombre d'actions, comme l'annonce dans les médias, le publipostage, les appels téléphoniques, la participation aux foires et aux salons. D'une autre façon, l'entreprise peut elle-même cibler les prospects potentiels parmi la population d'après des critères d'âge, de situation géographique, de potentiel d'achat etc...

Les dirigeants de SOMIVER vont aussi procéder à la recherche d'informations sur les clients potentiels, leurs fournisseurs actuels, afin d'avoir des informations sur leurs relations.

3.3.1.1. Quels sont les clients potentiels de SOMIVER ?

Après avoir segmenté l'entreprise et étudié l'environnement de l'entreprise et son marché, lister les clients potentiels est comme suit :

3.3.1.2. Les clients fidèles de SOMIVER

- Les entreprises publiques de l'industrie
- Les entreprises de bâtiments ;
- Les revendeurs (grossistes de verre) ;
- Les écoles et les universités, et les hôpitaux ;
- Les entreprises concurrentes indirectes mais n'exercent pas dans la trempe de verre
- Les particuliers (individus, citoyens)
- Les autres filiales du groupe ENAVA de l'entreprise.
- Les marchés de l'état
- Les PME de transformation de verre (concurrents indirects)

L'entreprise souhaite répondre aux exigences et aux attentes de tous ces clients, afin de les satisfaire, et de les rapprocher de plus en plus dans le but d'améliorer son chiffre d'affaires.

A partir de cette analyse l'entreprise peut retenir certaines forces et faiblesses comme suit :

3.3.2. Les fournisseurs de SOMIVER

Un fournisseur est une personne ou une entreprise qui fournit à une entreprise certaine marchandise.

Le fournisseur va donc fournir à l'entreprise les inputs nécessaires à la production. L'entreprise les utilisera pour les transformer en outputs.

De ce fait, la capacité des fournisseurs à imposer plus ou moins facilement leurs conditions, sur le prix et la qualité des produits fournis, influence directement l'entreprise.

De manière générale, un faible nombre de fournisseurs ou une marque spécifique sont des atouts pour le dit prestataire. SOMIVER se retrouve alors dans une situation de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs.

SOMIVER Commerciale avec ses fournisseurs avec un contrat d'engagement pour éviter toutes ruptures ou conflit, les fournisseurs de SOMIVER sont trois, à savoir :

- ✓ MFG du groupe Cevital il assure certaines matières premières du verre plat.
- ✓ L'importation de matière première pour la fabrication du verre technique avec un contrat d'une entreprise italienne.
- ✓ L'importation de matière première (du sable) pour le verre technique avec un groupe de société allemande SHOOT.

L'entreprise est obligée de faire de l'importation des matières premières de l'Europe, car il n'existe aucun fournisseur dans ce secteur en Algérie, ce qui engendre des frais d'importations et des taxes douanières à SOMIVER pour la trempe de verre.

3.3.3. Les partenaires de l'entreprise

SOMIVER est une filiale du groupe ENAVA (entreprise nationale des verres et abrasifs) qui est composé de quatre filiales qui sont :

- ❖ AFRICAVER : est entreprise publique économique avec forme juridique SPA qui fait principalement la production du verre imprimé clair teinté, verre de sécurité automobile (pare brise, lunette arrière, verre de sécurité bâtiments).

Le site est implanté dans zone industrielle Ouled Salah 18200 à jijel, Algérie.

- ❖ NOVER : entreprise publique économique (nouvelle verrerie) avec une forme juridique SPA qui fait principalement l'emballage de verre pharmaceutique et le verre pressé.

Le site est implanté dans BP 194, Zone Industrielle Oued-Sly, **Chlef, Algérie**.

- ❖ **ABRAS** : entreprise publique économique (société des produits abrasifs) avec une forme juridique SPA qui fait principalement la production des produits abrasifs et les outils de découpage et d'emboutissage.

Le site est implanté à la zone industrielle n° 30, cité ennasr BP 143 **saida, Algérie**.

D'une manière générale les partenaires de l'entreprise sont les autres filières du groupe ENAVA.

3.3.3.1. Les partenaires hors du groupe ENAVA

SEDIVER : Ce partenariat entre Sonelgaz, l'Entreprise Electrification d'Algérie (AL ELEC), l'Entreprise Nationale du Verre Abrasif (ENAVA) et l'entreprise française Sediver (filiale du Groupe Seves), consiste en la réalisation d'une usine intégrée dédiée à la fabrication d'isolateurs de lignes électriques en verre trempé, sous la marque Sediver, pour lignes électriques toutes tensions confondues. L'accord de partenariat portant création de cette nouvelle société a été paraphé par le PDG de Sonelgaz, le PDG de l'ENAVA, le PDG de Al Elec, ainsi que le PDG de Sediver, . Année 2019

Le capital social de cette nouvelle joint-venture est de 896 Millions DA. Ses actions seront détenues par l'EPE AL ELEC (Filiale du Groupe Elec El Djazair) à hauteur de 20%, l'EPE ENAVA (Filiale du Groupe ACS) à hauteur de 15%, Sonelgaz avec 16% des parts et Sediver (France) avec 49% des actions.

L'usine Sediver Algérie est déjà implantée sur le siège de Somiver. Le projet occupe une superficie d'environ 30 000 m², dont un bâtiment de 8 500 m² déjà construit. L'usine sera dotée de toutes les commodités et moyens techniques en vue de permettre une activité intégrée. Sa capacité de production est de 10 000 tonnes/an d'isolateurs (correspondant à ≈1,8million d'isolateurs/an). Il est prévu un investissement de 2 968 Millions DA. Le délai fixé pour la mise en service de l'atelier d'assemblage est de 14 mois. Suivra la mise en service du four et de la ligne de production des diélectriques en verre une année plus tard. L'effectif prévisionnel est de 154 agents. Le personnel algérien sera formé par Sediver, sur ses sites de Nusco/Italie et St-Yorre/France et dans l'usine de Thénia/Algérie.

La création de cette société de fabrication d'isolateurs s'inscrit dans un contexte de croissance continue de la demande énergétique. L'objectif visé est de servir en priorité les besoins du marché national, lesquels représentent environ 40 à 50 % de la capacité annuelle de production. Le reste sera exporté à travers le réseau commercial international du partenaire. Le niveau de production d'isolateurs sera de 0.2 million la première année, et augmentera jusqu'à atteindre 2.2 millions, à compter de la cinquième année. Le taux d'intégration nationale ciblé est de 44% au démarrage et de 100% dès le 16ème mois de production.

3.3.3.2. La prise de décision au sein de SOMIVER

SOMIVER applique une politique de décisions complexe, en raison de son caractère de ce fait nous allons expliquer les différentes politiques de décisions.

L'entreprise est bien définie en tant que filiale du groupe **ENAVA**, ce qui ne permet pas au directeur de prendre toutes les décisions, de plus le groupe **ENAVA** est une partie du **CPE** dit : **A.C.S** qui est un groupe industriel **Algerien Chemicals Specialities**. Qui est relié d'une manière directe au ministère de l'industrie, comme le montre la figure n°17 ci-après :

Figure n°15 : groupe ACS

Présentation du secteur public marchand industriel :



Source : <http://www.industrie.gov.dz/?Presentation-du-Secteur-Public>

Après avoir présenté le secteur du groupe industriel marchand, nous présenterons également le groupe A.C.S qu'est une cellule du secteur.

- **Le groupe A.C.S**

Société Par Action issue de la transformation juridique de l'ex-SGP GEPHAC avec un capital social de la société est de **40 300 MDA**.

Le Groupe opère sur deux filières d'activités :

- **Filière de la chimie** : production et fabrication de produits d'emballage (sacherie, cartonnerie, récupération de papier), fabrication de différentes gammes de verre et produits abrasifs, production de détergents, de produits d'entretien et d'hygiène corporelle, production de peintures, de vernis, encre, colles et dérivés, distribution de produits chimiques.
- **Filière de la parapharmacie** : production de coton et d'articles d'hygiène, distribution de détail des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, incinération des déchets de l'activité pharmaceutique.

Il a réalisé un chiffre d'affaires de **27 714 MDA** en **2016** et emploie un effectif de **9 639 agents**.

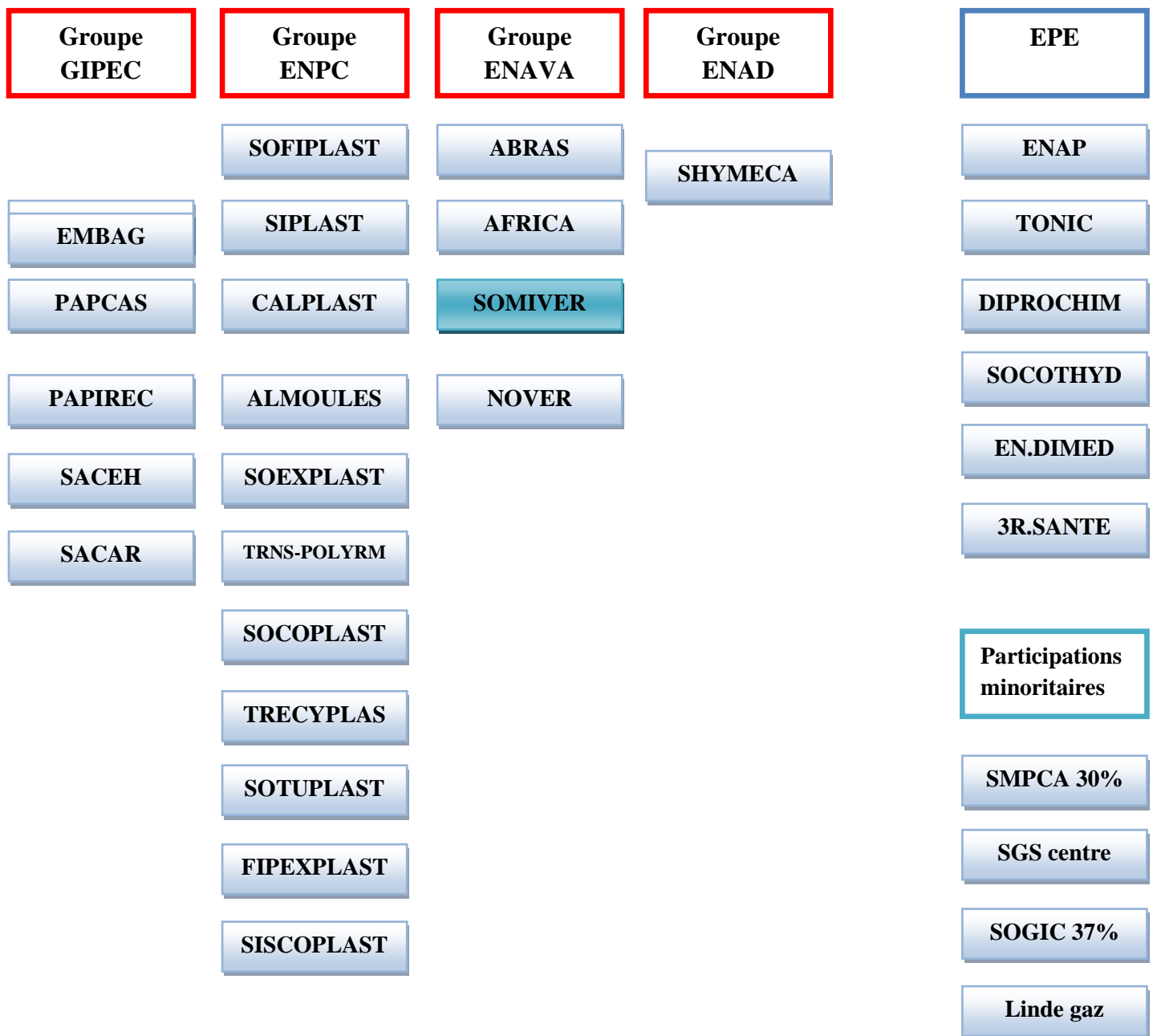
Il est constitué de :

- ✓ **04 Groupes**
- ✓ **06 Filiales**
- ✓ **04 participations minoritaires.**

Présentation des entités de A.C.S

Figure n°16 : **les groupes de ACS**

Chapitre 3 : La stratégie de diversification de somiver : étude de faisabilité



Source : <http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ACS.pdf>

Les décisions de l'entreprise se font de manière très lente, pour la raison de lenteur de communication entre les différents organismes,

D'après un entretien avec les différents responsables des départements, (RH, Finance, Commercial) sur le style de décisions de l'entreprise, la décision est verticale.

La politique de décisions au niveau de l'entreprise est comme suit :

- **Décisions ministérielles** : Sont des décisions qui viennent du ministère de l'industrie, dans le but d'encourager les entreprises publiques économiques, ou des décisions pour délimiter les activités des entreprises, des décisions pour permettre ou interdire les importations et les exportations, mais ces décisions sont sur le long terme. Sur ce plan les dirigeants de l'entreprise n'ont aucun pouvoir de décision.
- **Décisions du groupe ENAVA** : L'entreprise est dépendante de son groupe, ce qui ne permet pas aussi aux dirigeants de prendre toutes les décisions, car les décisions qui concernent les activités de l'entreprise et, le partenariat sont prises par la direction générale du groupe.
- **Décisions de l'entreprise** : Les décisions de l'entreprise sur résumé sur l'environnement interne, les recrutements, les commandes des fournisseurs, la politique des prix, les conventions des clients permanents, les échelons et les promotions du personnel, d'une manière plus précise, les décisions se prennent selon l'organigramme de l'entreprise. Sauf que l'entreprise est indépendante financièrement.

Tout de même les décisions stratégiques sur le long terme sont définies par la direction générale, et les décisions de pilotage du moyen et court terme sont définies par les structures concernées.

3.3.3.3. L'influence des parties prenantes sur la prise de décisions

❖ Les acteurs externes

- Les partenaires de SOMIVER, dans de nombreux cas les décisions doivent être prises en tenant compte des contraintes imposées, par les fournisseurs (sous-traitants, banques, etc).

- Le consommateur : le comportement de la clientèle influe directement sur les résultats de l'entreprise (satisfaction du besoin et la qualité de service).

- les contre-pouvoirs institutionnels : les orientations économiques et sociales de l'Etat, les grandes centrales syndicales peuvent avoir une influence sur l'entreprise. Exemple des (syndicats du personnel)

- les médias et l'opinion publique peuvent avoir un impact sur l'image de l'entreprise

- ❖ **Les acteurs internes** : Dans les grandes entreprises, le pouvoir est reparti entre actionnaire, dirigeant, cadre supérieur. Par ailleurs, l'entreprise ne peut fonctionner de façon efficace sans l'adhésion des salariés.

3.4. Diagnostic interne de l'entreprise : la compétitivité de l'entreprise

Après avoir fait le diagnostic externe, il est aussi nécessaire de faire un diagnostic interne.

3.4.1. La stratégie actuelle de l'entreprise

La stratégie de SOMIVER, pour répondre aux axes de développement qui ont été fixés, doit permettre à celle-ci de chercher à se procurer des avantages concurrentiels par rapport aux autres entités du secteur.

La principale stratégie d'entreprise est la stratégie d'innovation et de technologie. Cette dernière vise à développer ses activités, pour gagner de nouvelles parts de marché, tout en adoptant des stratégies qui permettront ce développement.

A cet effet SOMIVER, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- ❖ Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- ❖ Verticale : en recherchant l'accroissement du marché ;
- ❖ Conglomérante : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre.

Le diagnostic interne est comme suit :

Ce diagnostic interne me permet de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne me permet également de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

3.4.1.1. Les ressources humaines

SOMIVER atteint un nombre de personnel de 76 au 31/12/2019 comme étant ressource directe. Ce personnel est réparti en équipe de direction, gestion et une équipe de personnel technique et de production. SOMIVER a réalisée une évolution de 8.43% par rapport à l'exercice 2018, il est reparti comme suit :

Tableau n° 09 : Répartitions des effectifs

| | | Rappel 31.12.2018 | Réalisation 2019 | Evolution |
|----------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------|
| CDI | Cadre | 9 | 11 | 2 |
| | maitrise | 20 | 14 | -6 |
| | Exécution | 40 | 46 | 6 |
| S/ total | | 69 | 71 | 2 |
| CDD | Cadre | 0 | 1 | 1 |
| | Maitrise | 0 | 1 | 1 |
| | Exécution | 0 | 2 | 2 |
| S/total | | 0 | 4 | 4 |
| Total CDI/CDD | | 69 | 75 | 6 |
| DAIP | | 7 | 8 | 1 |
| Total | | 76 | 83 | 7 |

Source : Document interne de l'entreprise.

Le personnel de SOMIVER évolue progressivement chaque année.

- **Structures des effectifs :**

Tableau n° 10: Les structures des effectifs

| Cadre | | Maitrise | | Exécution | | Total effectif | Effectif DAIP | TOTAL Général |
|----------------------------------|--------|----------|------|-----------|-------|----------------|---------------|---------------|
| Effectif | % | Ef | % | ef | % | Effectif | effectif | |
| 12 | 13,04. | 15 | 28,9 | 48 | 57,97 | 75 | 8 | 83 |
| Par rapport à l'effectif CDI-CDD | | | | | | | | |

Source : document interne de l'entreprise

L'équipe de direction et de gestion ne sont ni des propriétaires ni des actionnaires, mais ils sont plutôt des dirigeants qui veillent pour l'intérêt de l'entreprise.

Cette équipe de direction ont un effet de synergie dans le domaine ce qui un facteur clé de succès.

Elle dispose également d'un plan de formation pour l'ensemble du personnel et de la compétence distinctive (savoir-faire, savoir-être)

L'équipe du personnel technique et de production ont également une compétence distinctive dans le secteur, l'exécution des tâches est devenue une simple routine.

L'accompagnement du plan de développement de l'ensemble des filiales du groupe ENAVA durant les périodes 2016-2019, le développement des ressources humaines s'articule autour d'un certain nombre d'objectifs à savoir :

L'amélioration de l'exploitation de l'outil de production par l'élévation des niveaux du personnel exploitant ainsi que l'évolution du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie. Pour ce faire, il est judicieux de mettre en place un plan d'action qui consiste en :

- La mise en place effective d'un organigramme rationnel, c'est-à-dire, un plan d'ajustement.
- La formation et la reconversion du personnel pléthorique et sa réaffectation selon les besoins.

Le plan de formation arrêté pour la période 2016-2019 de l'entreprise est comme suit :

Tableau n° 11: récapitulatif de formation 2016-2019

| Désignation | Cadres | Maitrise | Exécution |
|--------------|-----------|------------|-----------|
| 2016 | 20 | 60 | 5 |
| 2017 | 20 | 60 | 0 |
| 2018 | 15 | 30 | 5 |
| 2019 | 20 | 60 | 5 |
| Total | 75 | 210 | 15 |

Source : document interne de SOMIVER.

Le départ de certains anciens que ce soit dans la direction ou dans l'équipe de personnel technique influence sur l'entreprise.

Il est prit en compte lors de lancement du nouveau DAS un ajustement mutuel avec des configurations structurelles.

3.4.1.2. Les ressources financières

L'analyse financière de l'EPE SOMIVER est effectuée sur une période de quatre exercices (2017-2020) à partir

- Des comptes annuels des deux années 2017/2018
- Bilan prévisionnel de clôture 2019
- Bilan prévisionnel 2020.

Présentation des états financiers avant retraitement :

- Bilan :

Tableau n°12: Le bilan de somiver

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Actif | | | | |
| ▪ Actifs non courants : | 1 406 718 | 1 407 890 | 1 380 519 | 1 393 719 |
| Immobilisation incorporelles | 321 | 321 | 321 | 321 |
| Immobilisation corporelles | 1 230 585 | 1 231 757 | 1 204 386 | 1 217 586 |
| Immobilisation en concession | 175 777 | 175 777 | 175 777 | 175 777 |
| Immobilisation en cours | 0 | 0 | | |
| Immobilisation financières | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Amortissements et provision | 946 825 | 942 235 | 923 707 | 944 529 |
| Total brut | 1 406 718 | 1 407 890 | 1 30 519 | 1 393 719 |
| Total net | 459 893 | 465 655 | 456 812 | 449 190 |
| ▪ Actif courant | 268 011 | 218 377 | 187 251 | 192 244 |
| Stock en cours | 106 354 | 99 587 | 80 709 | 84 026 |
| Créances | 95 688 | 58 797 | 44 615 | 42 308 |
| Autre débiteur impôts et emplois assimilés | 64 883 | 57 798 | 59 492 | 64 260 |
| Disponibilité et assimilé | 1086 | 2 195 | 2 435 | 1 650 |
| Perte de valeur et provision | 10 853 | 11 831 | 8 619 | 8 619 |
| Total brut | 268 011 | 218 377 | 187 521 | 192 244 |
| Total net | 257 158 | 206 546 | 178 632 | 183 625 |
| Total actif | 717 051 | 672 201 | 635 444 | 632 815 |

| | | | | |
|---|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Passif | | | | |
| ▪ Capitaux propres | -17 431 | 80 011 | 47 942 | 49 134 |
| Capital émis | 279 000 | 118 000 | 118 000 | 118 000 |
| Résultat net | -20 952 | -31 168 | -32 069 | 1 192 |
| Autres capitaux propres | -275 479 | - 6821 | -37 989 | -70 058 |
| ▪ Passifs non-courants | 506 544 | 502 219 | 489 077 | 475 040 |
| Emprunts et dettes financières | 365 624 | 365 624 | 355 304 | 337 263 |
| Autres dettes non courantes | | | | |
| Provisions et produits constatés d'avances | 7 756 | 8 757 | 11 262 | 11 526 |
| | 227 938 | 89 971 | 98 425 | 108 641 |
| ▪ Passifs courants | 50 782 | 35 283 | 34 557 | 34 412 |
| Frs et comptes rattachés | 223 | 143 | 1 461 | 1 256 |
| Impôts | 155 093 | 54 545 | 62 407 | 72 973 |
| Autres dettes | 21 840 | 0 | 0 | 0 |
| Trésorerie passif | | | | |
| Total passif | 717 051 | 672 201 | 635 444 | 632 815 |

Après avoir présenté le bilan de SOMIVER, nous présentons également les comptes des résultats.

Tableau n°13 : comptes des résultats

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventes et produits annexes | 142 911 | 112 842 | 115 908 | 170 000 |
| Ventes de marchandises | 88 885 | 57 303 | 56 039 | 83 244 |
| Production vendues | 18 800 | 20 522 | 23 973 | 60 356 |
| Prestation fournis | 35 226 | 35 017 | 35 896 | 26 400 |
| Vente de travaux | | | | 0 |
| Vente d'étude | 0 | 0 | 0 | |
| Variation stocks PF et en cours | 851 | -589 | -1 986 | -438 |
| Production immobilisée | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subvention d'exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. production de l'exercice | 143 762 | 112 253 | 113 922 | 169 562 |
| Achats consommés | 87 389 | 67 915 | 60 520 | 93 625 |
| Dont achats M/ses vendues | 73 579 | 53 452 | 44 321 | 61 950 |
| Matières premières | 13 810 | 14 463 | 16 199 | 31 675 |
| Achats d'études et prestations de services | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Services extérieurs | 3 215 | 2 747 | 3 108 | 2 500 |
| Autres services extérieurs | 3 592 | 3 075 | 3 997 | 2 100 |
| 2. Consommation de l'exercice | 94 196 | 73 737 | 67 625 | 98 225 |
| 3. V.A d'exploitation (1-2) | 49 566 | 38 516 | 46 297 | 71 337 |
| Charges personnel | 50 645 | 45 381 | 56 943 | 50 000 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 2 423 | 2 027 | 2 247 | 3 400 |
| 4. Excédent but d'exploitation | -3 505 | -8 892 | -12 893 | 17 937 |
| Autres produits opérationnels | 9 707 | 2 413 | 13 124 | 2 200 |
| Autres charges opérationnelles | 2 317 | 1 729 | 15 565 | 1 100 |
| Dotations aux amortissements et aux | 21 314 | 20 193 | 19 320 | 19 345 |

| | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| provisions de perte de valeur | | | | |
| Reprise sur les pertes de valeur et provision | 1 983 | 100 | 3 287 | 1 500 |
| 5. Résultat opérationnel | -15 443 | -28 301 | -31 069 | 1 192 |
| Produits financiers | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Charges financières | 5 509 | 2 869 | 702 | 0 |
| 6. Résultat financier | -5 509 | -2869 | -702 | 0 |
| 7. Résultat ordinaire avant impôt (5+6) | -20 952 | -31 168 | -32 069 | 1 192 |
| Impôts exigibles sur résultat ordinaire | 0 | | 0 | 0 |
| Impôts différés (variation) sur résultat ordinaire | 0 | | 0 | 0 |
| Total des produits des activités ordinaires | 155 452 | 114 768 | 130 333 | 173 262 |
| Total des charges des activités ordinaires | 176 404 | 145 936 | 162 402 | 172 070 |
| 8. Résultat des activités ordinaires | -20 952 | -31 168 | -32 069 | 1 192 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | | 0 |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | | 0 |
| 9. Résultat extraordinaires | 0 | | 0 | 0 |
| 10. Résultat net de l'exercice | -20 952 | -31 168 | -32 069 | 1 192 |

- **Retraitement des bilans**

Les retraitements effectués sur le bilan comptables

- **Actif :**

Les dotations aux amortissements provisions et pertes de valeurs sont reclassées au niveau des ressources stables de passif.

Tableau n °14 : retraitement des bilans actifs

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Amortissements et provisions | 946 825 | 942 235 | 923 707 | 944 529 |
| Perte de valeur et provisions | 10 853 | 11 831 | 8 619 | 8 619 |
| Total | 957 678 | 954 066 | 932 326 | 953 148 |

➤ **Passif :**

Les CMT échue impayé de la rubrique emprunts et de dettes financières sont reclassées au niveau de trésorier passif autant que découvert bancaire.

Les intérêts échus sur CMT de la rubrique autres dettes sont reclassées au niveau de trésorier passif autant découvert bancaire.

Tableau n°15 : retraitement des bilans passifs

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CMT échues impayés | 123 553 | 237 874 | 237 303 | 237 303 |
| Intérêts sur CMT échus impayés | 13 468 | 16 337 | 17 039 | 17 039 |
| Total | 137 021 | 239 211 | 254 342 | 254 342 |

Le bilan des actifs n'a pas enregistré une forte évolution durant les trois derniers exercices.

❖ L'analyse du bilan fonctionnel

Tableau n16 : l'analyse de bilan fonctionnel

| Eléments | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ressources stables | 1 323 238 | 1 315 422 | 1 232 042 | 1 256 484 |
| Emplois stables | 1 406 718 | 1 407 890 | 1 380 519 | 1 393 719 |
| Fonds de R N G | -83 480 | -92 468 | -148 477 | -137 235 |
| Actif d'exploitation | 202 042 | 158 384 | 125 324 | 126 334 |
| Passif d'exploitation | 51 005 | 35 426 | 36 018 | 35 668 |
| Besoin de F R D (BFRE) | 151 037 | 122 958 | 89 306 | 90 666 |
| Actif hors exploitation | 64 883 | 57 798 | 59 492 | 64 260 |
| Passif hors exploitation | 141 625 | 38 208 | 45 368 | 61 260 |
| Besoin de F.R.E | -76 742 | 19 590 | 14 124 | 3 000 |
| Besoin de F.D.R total | 74 295 | 142 548 | 103 430 | 93 666 |
| Trésorerie active | 1 086 | 2 195 | 2 435 | 1 650 |
| Trésorerie passif | 158 861 | 237 211 | 254 342 | 232 551 |
| Trésorerie nette T.N | -157 775 | -235 016 | -251 907 | -230 901 |
| Vérification : FRNG= BFRE+BFRHE+TN | -83 480 | -92 468 | -148 477 | -137 235 |

La structure financière de l'entreprise telle qu'elle est représentée explique un déséquilibre du à :

- L'insuffisance des ressources stables par rapport aux emplois stables, donc un besoin de financement
- L'insuffisance de ressources au niveau de l'exploitation en raison de l'importance des stocks et des créances, aussi un faible niveau des dettes fournisseurs et comptes rattachés.
- Trésorerie nette négative due à l'importance de découvert bancaire engendré par les CMT échus.

En revanche, la trésorerie nette reste continuellement négative, cela signifie que le FDR est insuffisant par rapport au BFR, et que l'entreprise doit maîtriser la partie haute du bilan en augmentant le FRD par :

- Emprunt à long terme
- Augmentation des capitaux propres

- Cession d'immobilisations.

Ou également revenant sur l'actif et passif circulant par :

- La négociation des délais des crédits des clients sur le court terme.
- La négociation des délais des dettes des fournisseurs sur des périodes plus au moins longues.
- La réduction de niveau des stocks.

❖ Le calcul et l'évolution des ratios

Tableau n°17 : les ratios

| Nature | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------|-------|-------|--------|
| Rotation des stocks | 425 | 528 | 524 | 314 |
| Durée moyenne du crédit client | 187 | 135 | 96 | 61 |
| Durée moyenne du crédit fournisseur | 176 | 176 | 178 | 110 |
| Evolution du FRNG | 62 | 313 | 209 | 167 |
| Evolution du BFRE | 106 | 307 | 203 | 164 |
| Evolution de la T.N | -397 | -750 | -782 | -489 |
| Couverture de l'actif circulant par le FRNG | 10 ,9% | 53,9% | 43,3% | 99 ,3% |

❖ L'analyse et l'évolution des indicateurs d'équilibre

L'évolution de la situation financière de **SOMIVER** est analysée grâce à une étude comparative des bilans comptables retraités sur quatre années (2017-2020), selon une séquence permettant de mettre en relief la relation avec la trésorerie :

- La confrontation entre le fond de roulement net (parts des capitaux permanents affectés au financement du cycle d'exploitation).
- Les BFR (besoins engendrés par le cycle d'exploitation).

Tableau n°18 : indicateur d'équilibre

| Nature | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Autonomie financière | 56% | 64% | 63% | 63% |
| Solvabilité générale | 291% | 458% | 471% | 452% |
| Liquidité générale | 139% | 294% | 227% | 197% |
| Trésorerie | 50% | 78% | 73% | 66% |
| Liquidité immédiate | 1% | 3% | 3% | 2% |
| Endettement à terme | 246% | 108% | 105% | 105% |

L'analyse des ratios fait paraître :

- Un taux de couverture des capitaux très insuffisant ;
- Un taux de couverture des emplois stables qui se détériore :
- Une capacité d'endettement défavorable, qui se dégrade particulièrement en 2018
- Un poids du besoin en fond de roulement d'exploitation en jours de chiffre d'affaires hors taxes trop important par rapport à la norme ;

En conclusion, l'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté, le degré de dépendance de la société vis-à-vis des banques est très important.

Pour remédier à cette situation, il serait souhaitable de renflouer les fonds propres de manière à reconstituer une marge de sécurité financière, à assainir la trésorerie.

❖ **Le diagnostic de l'activité et des marges**

➤ **La marge commerciale :**

Tableau n°19: la marge commerciale

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|---------|
| Ventes de marchandises | 88 885 | 57 303 | 56 039 | 83 244 |
| Achats de marchandises vendues | 73 579 | 53 452 | 44 321 | 61 950 |
| La marge commerciale | 15 306 | 3 851 | 11 718 | 21 294 |
| Taux de la marge commerciale (%) | 17 ,22% | 6,72% | 20,91% | 25 ,58% |

La marge commerciale varie de 6% à 25%, la plus faibles marge est enregistré en 2018, ce qui a fait aggraver le résultat.

❖ La production

Tableau n°20 : évolution de production

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Production vendues | 18 800 | 20 522 | 23 973 | 60 356 |
| Variation stocks produits finis et en cours | 851 | -589 | -1 986 | -438 |
| Production de l'exercice | 17 949 | 21 111 | 25 959 | 60 794 |

Le solde de la production de l'exercice enregistre une croissance progressive durant cette période.

❖ La valeur ajoutée

Tableau n°21 : la valeur ajoutée

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires H.T | 142 911 | 112 842 | 115 908 | 170 000 |
| Valeur ajoutée | 49 566 | 38 516 | 46 297 | 71 337 |
| Taux de la valeur ajoutée% | 34,68% | 34,13% | 39,94% | 41,96% |

La valeur ajoutée enregistre une croissance durant les deux dernières années, avec des taux considérables par rapport au chiffre d'affaires.

❖ Le résultat opérationnel

Tableau n°22: le R.O

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| EBE OU IBE | -3 502 | -8 892 | -12 893 | 17 937 |
| Résultat opérationnel | -15 443 | -28 301 | -31 367 | 1 192 |
| Taux R.O/C.A.H.T % | -10 ,81% | -25 ,08% | -27,06% | 07,70% |

Les trois premiers exercices SOMIVER enregistrent un résultat opérationnel déficitaire, par contre les provisions de l'exercice 2020 enregistrent un **résultat positif**.

❖ La capacité d'autofinancement

Tableau n°23 : La CAF

| Rubrique | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| EBE | -3 502 | -8 892 | -12 893 | 17 937 |
| C.A.F | -16 735 | -14 072 | -23 423 | 17 237 |

La capacité d'autofinancement de SOMIVER pour les années précédentes n'est pas permise, par contre sur l'année actuel, selon les provisions de SOMIVER, se retrouve dans une situation positive.

❖ **Les ratios d'analyse d'activité et des marges**

Tableau n°24: taux de rentabilité

| Nature | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|-------|------|------|
| Taux de croissance C.A H.T | -2% | -21% | 3% | 47% |
| Taux de croissance V.A | -21% | -61% | 20% | 54% |
| Taux de croissance M.C | 17% | 7% | 21% | 26% |
| Taux de marge brut | -2% | -8% | -11% | 11% |
| Taux d'intégration | 35% | 34% | 40% | 42% |
| Taux de marge nette | -15% | -28% | -28% | 10% |
| Répartition de la V.A (facteur travail) | 102% | 118% | 123% | 70% |
| Répartition de la valeur ajoutée (facteur capital) | -64% | -310% | 183% | / |
| Poids d'endettement | -2% | -8% | -11% | 11% |
| Taux de rentabilité financier | 120% | -39% | -67% | 2% |
| Taux de rentabilité économique | -4% | -5% | -6% | 10% |

❖ **L'excédent de trésorerie d'exploitation**

Tableau n°30 : ETE

Valeur=KDA

| MOIS | Total des encaissements | Total dépenses d'exploitation | ETE |
|------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|
| Janvier | 14 675 | 11 323 | 3 351 |
| Février | 14 752 | 13 417 | 1 335 |
| Mars | 14 842 | 12 164 | 2 678 |
| Avril | 17 231 | 15 655 | 1 576 |
| Mai | 17 825 | 16 089 | 1 737 |
| Juin | 17 819 | 16 149 | 1 670 |
| Juillet | 18 896 | 14 291 | 4 605 |
| Aout | 15 058 | 5 297 | 9 761 |
| Septembre | 18 795 | 16 113 | 2 682 |
| Octobre | 18 127 | 15 733 | 2 394 |
| Novembre | 18 308 | 15 784 | 2 524 |
| Décembre | 18 187 | 14 818 | 3 370 |
| Total | 204 515 | 166 818 | 37 682 |

La trésorerie prévisionnelle en 2020 dégage une valeur positive provenant des activités d'exploitation de **37 682 KDA**, dont **32 408 KDA** des recettes provenant de la location des hangars de stockage, soit un flux net total de **5274 KDA**.

3.4.1.3. La technologie

L'entreprise souhaite acquérir une technologie meilleure de celles des concurrents pour attaquer le marché. Tout en élaborant un processus de technologie et d'innovation afin de personnaliser les relations avec ses clients, et évaluer la position concurrentielle par la technologie des concurrents

La technologie souhaitée améliorera le processus de métier de l'entreprise, et augmente le nombre de vente en valeur et en volume.

La technologie est un four de trempe de verre avec un une ressource humaine qualité pour son fonctionnement et d'un ou des techniciens pour son entretien.

A l'heure actuelle, les ressources technologiques sont une partie indispensable pour SOMIVER. Elle est devenue un allié pour la réalisation des objectifs. De plus, la technologie de trempe de verre coute près de 70.000.000da avec son installation.

Pour rappel, l'entreprise est déjà certifiée par les normes ISO 9001 système de management de qualité, en 2008.

Figure n°17 : Train de four de trempe de verre



Image 01 : train de four de trempe de verre

Source :

https://www.google.com/search?q=image+de+four+de+trempe+de+verre&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiY3uG80rvnAhV9A2MBHbDqDiMQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=wtJxz8hZKQtTTM

3.4.1.4. Les ressources matérielles

Les ressources matérielles de SOMIVER sont plusieurs à savoir :

- Des hangars (charpentes métalliques) disponibles pour le placement des nouveaux matériaux ;
- Des hangars de stockage de matières premières, des produits finis, et chaque domaine d'activité ;
- Deux blocs immobiliers disposés pour l'administration et la direction de l'entreprise

- Des moyens de transport disponibles pour assurer les différentes livraisons de marchandises (les 3 camions de transport, un camion à grue, 3 véhicules léger pour les services de l'entreprise, un atelier de mécanique).
- un atelier de réparation de matériaux industriels, matériaux de transport, et les équipements qui sont à l'arrêt, à cause de l'indisponibilité de pièces de rechanges ;
- Des bureaux équipés de tous les moyens informatiques ;
- Un parking pour les clients, et le personnel ;
- Un train de four pour la production du miroir ;
- Un des machines pour le sablage de verre, et des tables de découpe ;
- Un groupe électrogène en cas de perte d'électricité
- Une agence commerciale externe située à Alger.

3.4.1.4. Les ressources immatérielles

Les ressources immatérielles sont :

- la certification de l'ISO9001 système de management de qualité, année 2008 ;
- L'image de marque de l'entreprise
- La qualité des relations avec les clients
- Le respect des engagements sociétaux et environnementaux.
- Veiller à la pertinence de l'entreprise et son mode de management
- Manque de communication numérique
- La maîtrise des risques liés aux activités.

3.4.1.5. Les ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles sont :

- Système de gestion de qualité
- Une équipe de contrôle de qualité
- Délégation des responsabilités
- Renouvellement des compétences
- La valorisation des compétences à travers l'échange et la combinaison

La capacité organisationnelle peut être vue comme l'ensemble des capacités à produire les résultats exigés de chaque processus afin atteindre les objectifs attendus, à partir des ressources consommées dans chacune de leurs catégories. Les capacités organisationnelles

pour chacune des catégories de ressources seront les capacités organisationnelles élémentaires (COE)

3.4.2. Le système de gouvernance

La gouvernance de SOMIVER est repartit sur trois formes de gouvernance à savoir :

3.4.2.1. La Gouvernance des Groupes industriels en Algérie

Le Groupe industriel est géré par un Conseil d'Administration qui inclue un représentant de la banque de domiciliation du Groupe et est ouvert à des compétences externes notamment des experts.

Il est dirigé par un cadre dirigeant principal soumis à un contrat de performance et sa rémunération comporte une partie fixe et une partie variable déterminée sur la base de l'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration et contenus dans son contrat de performance.

3.4.2.2. Les fonctions centralisées au niveau du Groupe

Le groupe devra loger au niveau central les fonctions support et développement, de pilotage stratégique, de politiques de croissance, de recherche et développement, d'innovation, de veille technologique, de marketing, de gestion financière, d'audit, de contrôle de gestion et de conclusion de partenariats et accords.

3.4.2.3. La gouvernance de SOMIVER

Le gouvernement de l'entreprise désigne le mécanisme par lequel la direction est tenue pour responsable des résultats de l'entreprise sur des marchés concurrentiels, la gouvernance est considéré pour certains comme de structures de contrôle au niveau plus élevé.

Principalement, la gouvernance au sein de SOMIVER est d'une hiérarchie verticale. Le directeur de SOMIVER (dirigeant) contrôle les fonctions de ses collaborateurs, qui sont les différents responsables des départements (finance, ressource humaine, commerciale..) et les différents responsables contrôlent les fonctions de leurs départements, tout comme sur l'organigramme de l'entreprise. De plus la gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes se résume par un système de contrôle de gestion selon les courants théoriques (contractuelles) de la gouvernance qui vise la réduction de l'incertitude à laquelle

sont confrontés les acteurs décideurs reposent sur un système de conventions uniformisées qui émergent par le biais d'une circulation transversale de l'information favorisant l'apprentissage collectif. Existant en amont de la prise de décision, ces conventions permettent aux acteurs (actionnaires, dirigeants..) de gouvernance d'exercer un autocontrôle.

L'entreprise dispose des éléments suivant dans la gouvernance :

- un comité stratégique,
- un comité d'audit,
- un comité des rémunérations ,
- comité des nominations.

3.5. La synthèse SWOT de SOMIVER

D'après l'analyse de l'ensemble des facteurs interne et externe de l'entreprise, nous avons pour but de détecter des forces et faiblesses en interne. Les dirigeants de l'entreprise doivent prendre en considération ces facteurs distingués, pour ceci nous allons définir les facteurs sur plusieurs parties comme suit :

3.5.1. Les forces de SOMIVER

Les forces de SOMIVER sont plusieurs, nous allons résumés les plus importantes comme suit :

- ❖ La ressource humaine compétente qui maîtrise le métier de l'industrie de verre.
- ❖ L'effet d'expérience de l'entreprise ;
- ❖ La combinaison du personnel (la maîtrise des structures) ;
- ❖ Les espaces de SOMIVER tels que les hangars de production et ceux de stockage.
- ❖ Le partenariat permanent avec le nouveau partenaire SEDIVER ;
- ❖ L'élargissement des structures organisationnelles ;
- ❖ Lancement d'un centre de recherche et de développement ;
- ❖ Diversification de la gamme de produits (verre plat, verre trempé, verre technique, verre sablé...) ;
- ❖ L'image de l'entreprise SOMIVER ;
- ❖ La certification des produits par ISO 9001, version 2008 ;
- ❖ Nouveau mode de gouvernance de l'entreprise ;
- ❖ Des fournisseurs permanents avec SOMIVER ;
- ❖ Une clientèle historique pré de 50% des clients ;

- ❖ Négociation sur les délais de règlement des fournisseurs ;
- ❖ Bonne image de l'entreprise envers les banques de crédits ;

3.5.2. Les faiblesses de SOMIVER

Les menaces de SOMIVER sont comme suit :

- Les départ des anciens employés des différents niveaux (cadre, maîtrise, exécution) ;
- La communication interne et externe de SOMIVER faible ;
- Manque de stratégie de concurrence ;
- Des équipements industriels endommagés (obsolètes) ;
- Les délais longs des dettes des clients qui influencent sur la situation financière ;
- Taux de renouvellement des équipes faible ;
- Portefeuille d'activités vieillissant ;
- Technologie vieillissante ;

D'après l'analyse SWOT une synthèse à été établie pour le bonne fonctionnement de l'entreprise, qui est comme suit :

- Sécuriser les faiblesses et se prémunir des menaces : remplacement des équipes vieillissante par une jeunesse dynamique, revoir la stratégie de communication, se mettre à l'écoute de l'environnement surtout sur le plan technologique, aussi de revoir les délais des clients pour avoir une trésorerie saine.
- Travailler sur la consolidation de ses forces : développer un savoir faire dans le domaine de trempe de verre, le réseau et la renommé lui permettront de profiter de développement de l'activité et son marché, les futures recrues devront maîtriser le domaine de l'industrie de verre, la réparation des équipements en pannes pour ne pas générer d'autres dépenses.
- Lancer le développement de l'entreprise en visant les opportunités : identifier les outillages nécessaires à l'automatisation pour réduire le temps de production, la maîtrise de la technologie, notamment dans le processus de production et le processus de gestion.

Chapitre 3 : La stratégie de diversification de somiver : étude de faisabilité

Après avoir analysé l'environnement interne, et externe de SOMIVER, nous pouvons dire de cette dernière, qu'elle a plus de d'opportunités et forces, que de menaces et de faiblesses, pour élaborer une stratégie de diversification qui lui permettra de réalisée une croissance, et augmenter sa taille organisationnelle, et de marché. Sauf que, la situation financière de SOMIVER des dernières années, ne permet pas la diversification, pour cela il faudra faire un appel aux groupes ENAVA, ou de s'approcher des banques ou des partenaires, pour financer l'investissement de trempe de verre.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises tentent d'éclaircir leur vision, ce qui leur permet d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage concurrentiel compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la corporate strategy. Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de choisir la stratégie à adopter.

L'instabilité du secteur industriel en Algérie fait que les entreprises rencontrent des incertitudes concernant la stratégie à choisir.

Ce qui nous a poussés à entreprendre ce travail de recherche sur l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification en raison de sa contribution à la compétitivité de l'entreprise.

Rappelons que la problématique de cette recherche est formulée comme suit : **Dans quelle mesure, le choix stratégique de diversification de l'entreprise SOMIVER, vers la trempe de verre, peut confronter sa position sur le marché ?** Tout au long de ce travail nous avons essayé de porter un regard sur l'entreprise **SOMIVER**, et la place qu'elle occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie et à l'application de ses fondements plus spécifiquement la stratégie de diversification.

D'abord, nous avons présenté le contexte stratégique dans lequel exerce l'entreprise qui, cependant, ne peut être bien assimilé sans être remonté aux origines de celle-ci, qui avait évolué dans un environnement hostile. Puis, nous nous sommes intéressés à son évolution, et à ses caractéristiques. Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche stratégique de l'entreprise **SOMIVER** dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de la stratégie et de déterminer l'approche stratégique adoptée en essayant de cerner la démarche dans sa globalité ainsi, d'approfondir nos connaissances sur la stratégie de diversification. Nous avons ainsi, jugé qu'il était indispensable d'évoquer la création avant de passer à la présentation de celle-ci; en décrivant son passage de miroir et du verre technique ses premiers pas dans le domaine de l'industrie, puis son certificat de qualité par les normes ISO 9001, système de management de qualité, version, 2008.

Après, nous avons discuté du choix de la stratégie de diversification, en passant par la réalisation d'entretiens avec les directeurs des différentes structures (département des finances, ressources humaines et commercial). Compte tenu du bon déroulement de notre

Conclusion générale

enquête dans son ensemble, il reste que nous Avons été confrontés à certaines difficultés telles que les sources d'informations informelles.

On a réalisé des entretiens auprès du responsable commercial, le responsable des finances et comptabilité, le responsable des ressources humaines, le déroulement de ces derniers était assez satisfaisant, les entretiens ont ainsi durés en moyenne 25 minutes avec chaque responsable.

Les interviewés avaient répondu à toutes nos questions, bien qu'ils ne se sont pas étalé sur certains détails.

Pour répondre à notre problématique, l'entreprise SOMIVER peut effectivement confronter sa position sur le marché en allant vers la trempe de verre, tout en adoptant une stratégie de diversification verticale.

Mais la situation financière de SOMIVER est faible, pour la raison de la négligence de la recherche et développement pour cela, l'entreprise SOMIVER nécessite un financement de la part de sa banque afin de pouvoir s'exercer dans ce nouveau domaine d'activité stratégique, qui lui assurera sa pérennité, et sa survie en premier lieu, pour ne pas se retrouver dans une situation de faillite, et de protéger le métier de base, ensuite conquérir de nouvelles parts de marché dans son secteur, et de réaliser une croissance pour pouvoir également reprendre sa place sur ce même marché.

La plupart des entreprises publiques économiques algériennes cherchent à se diversifier, pour se sauver, car les facteurs politiques et économiques en Algérie sont instables,

De ce fait, la mise en place d'une stratégie de diversification au sein de l'entreprise SOMIVER, est un gage de réussite pour cette entreprise.

Pour conclure les entreprises cherchent à se diversifier pour plusieurs raisons, que ce soit pour assurer la pérennité, pour élargir les champs d'activités, et de créer de nouveaux domaines dans le but d'accroître les profits, ou bien pour améliorer l'image de marque. Pour cela, plusieurs méthodes existent pour se diversifier, (intégration, géographique, et horizontale).

Tout de même, la diversification, reste un gage pour l'entreprise SOMIVER en allant vers la trempe de verre, et, est un gage pour toutes les entreprises qui souhaitent se diversifier.

Les références bibliographiques

- 1.ABBAS, N**, l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, mémoire de management stratégique, université de béjaia, 2014.
- 2.BASTILE GANIDIS**, stratégie de diversification des grands groupes industriels, éditions Eska, France, 2004.
- 3.BARON R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A, LELEIEVRE.F, RONDEL.V**, « pourquoi une entreprise cherche t-elle- à se diversifier », INSA de renne, 2013.
- 4.CHANDLER ALFTER**, stratégie et structure de l'entreprise, Paris, 1989.
- 5.CLAUZWITZ, C**, « la théorie de la guerre », dans la guerre, les éditions de minuits, 1955.
- 6.CRUCIFIX, F, et DERNI, A** « le redressement de l' entreprise, les symptômes de la
7.défaillance de la stratégie », Acadimia, Paris, 1992.
- 8.DESREUMAUX, A**, introduction à la gestion, ARMOND Colin, 1992.
- 9.DE WOOT, P**, dictionnaire de la stratégie, édition three, de Montréal, et J.KLEIN, presses universitaire de France, 2008.
- 10.EDITION DES ORGANISATIONS**, stratégie, les clés de succès, 2004.
- 11.FELIX ORANSI**, coresponsable de organisation mondiale comportae, lavoiserie, Paris, 2005.
- 12.GE GROUPE, HEC, STRATEGOR**, 4ème édition, Dunod, Paris, 2004.
- 13.GERARD KOENING**, Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques, édition Nathath 2ème édition, Paris, 1993.
- 14.HELPER, F, MALIKA, M, ORANSI**, Management stratégique, 9ème édition, édition des organisations, 2009
- 15.HENRY MINTZBERG**, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994.
- 16.JEAN LOUIS** , 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, Bréal, France, 2002.
- 17.JEAN-MARIE DUCEUX**, le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition organisations, 2009.
- 18.JOHNSON GERRY, KYVAN SCHOLES, RICHARD WHITTINGON, FRERY,** stratégie, PETERS, T, J, waltermann, l'ouvrage le plus intéressant de cette quête de facteurs clés de succès est sans conteste, publié en 1982.
- 19.JOSSE ROUSSEL**, économie et management de l'entreprise, édition l' harmatton, France, 2011.

LEROY, F, les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} édition, 2004.

20.MARCHESNAY, « Management stratégique », édition de LARDEC, 2004.

21.MARC, INGHAM, management stratégique et compétitivité, édition de boeck, Bruxelles, 1995.

22.MARMUSE, C, « Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques ». Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996.

23.MELBOUCI LILIA, « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », édition el-amel.

24.MICHEAL, PORTER Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

25.MICHEAL, PORTER, choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986.

26.MICHEAL, PORTER, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1986.

27.MICHEAL PORTER, phillipe de lavergne, l'avantage concurrentiel, inter édition, 1992.

28.MICHEAL, PORTER, l'avantage concurrentiel. Economica, Paris, 2000.

29.MICHEAL MARCHESNAYN, management stratégique, les éditions ADREG, Montpellier, 2004.

30.MEIER,O « fusions acquisitions (stratégie, finance, management) » 3^{ème} édition, édition Dunod, 1992.

31.MONTOUSSE, M. théories économiques, 3^{ème} édition Bréal, 2006.

32.RUDOLF GRUNIG, planifier la stratégie, press polytechniques et universitaires romandes, 1^{ère} édition, 2004.

33.RVAIS, M, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003.

34.SALTER MALCOLM, WOLF WEINHOLD, management stratégique, volume 1, Paris, 2008.

35.SHUMPETER, J. théorie de développement économique, 1908.

36.STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997.

37.STRATEGOR, 6^{ème} édition, édition Dunod.Paris1997.

38.SRARATEGOR, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1997.

39.STRATEGOR, WILLIAMSON, markets and hierarchies analysis and antitrust implication, free press, 1975

40.STRATEGOR, politique générale de l'entreprise 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2000.

7^{ème} édition, édition pearson, éducation, Paris, 2005.

41.THIETART, R, A, XUEREB, J, M, « stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.

42.TOBINJAMES, essais dans les économies, volume 1 macroéconomie.

43.TRUGRUL, RONALD CALORI, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod, 2^{ème} édition, 2004.

44.ULRIKE MAYRHOFER, lexifac, gestion, management stratégique, édition Bréal, 2007.

Webographie

www.authorstream.com/diagnostic-strat%C3%A9gique-mina-%C3%A9ducation.

www.docplay.fr-pourquoi-une-entreprise-cherche-t-elle-a-se-diversifier.html.

www.maxicours.com

www.manager-go.com

1.<http://www.mdipi.gov.dz/>

2.www.mfg.dz.

3.www.ons.dz

4.www.rachatducredit.com/choix-strat%C3%A9gique-d%C3%A9finition.

Liste des abréviations

ONS : office national des statistiques.

MFG : méditerranéan float glass.

A.C : Avantage concurrentiel.

ANEM : Agence nationale de l'emploi.

BCG : Boston consulting group.

C.A.F : Capacité d'autofinancement.

C.D.D : Contrat à durée déterminée.

D.A : Dinard algérien.

D.A : Domaine d'activité.

D.A.S : Domaine d'activité stratégique.

D.G : Directeur général.

F.C.S : Facteur clé du succès.

G.R.H : Gestion des ressources humaines.

M.P : Matières premières.

O.P.A : Offre publique d'achat.

O.P.E : Offre publique d'échange.

O.P.V : Offre publique de vente.

P.D.M.R : Part de marché relative.

P.M.E : Petites moyennes entreprises.

E.N.A.V.A : Entreprise nationale des verres et des abrasifs.

C.A : Chiffre d'affaires.

V.A : Valeur ajoutée.

Techno: Technologie.

SWOT : Strength Weaknesses Opportunities Threats.

R&D/ Recherche et développement.

A.C.S : Algérien Chemicals Spécialities.

SOMIVER : Société miroiterie et verre technique.

Liste des figures :

| N° | Titre | page |
|-----------|---|-------------|
| 01 | Présentation de la démarche stratégique | 17 |
| 02 | Chaîne de valeur de PORTER (l'avantage concurrentiel) | 29 |
| 03 | La matrice BCG | 30 |
| 04 | Matrice A.D.L | 30 |
| 05 | La courbe d'expérience | 32 |
| 06 | Cycle de dive de l'activité | 33 |
| 07 | Les stratégies générique et type d'industrie | 39 |
| 08 | La stratégie d'intégration verticale | 46 |
| 09 | diversification horizontale | 64 |
| 10 | Matrice des axes de diversification | 65 |
| 11 | La poussée vers la croissance | 81 |
| 12 | Présentation de l'organigramme de SOMIVER | 107 |
| 13 | Chaîne de valeur de SOMIVER | 123 |
| 14 | les cinq forces de porter | 127 |
| 15 | Groupe ASC | 133 |
| 16 | Les différents groupes de ASC | 135 |
| 17 | Train de four de trempe de verre | 152 |

Liste des tableaux :

| N° | Titre | Page |
|-----------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | L'analyse PESTEL | 25 |
| 2 | L'analyse SWOT | 26 |
| 03 | Les motifs de l'intégration | 62 |
| 04 | le bilan de l'intégration | 63 |
| 05 | La matrice d'ansoff | 68 |
| 06 | les quatre modes de diversification | 77 |
| 07 | Les motifs de la diversification | 83 |
| 08 | Les différents DAS de SOMIVER | 121 |
| 09 | Répartitions des effectifs | 138 |
| 10 | Les structures des effectifs | 139 |
| 11 | récapitulatif de formation | 140 |
| 12 | Le bilan de SOMIVER | 141 |
| 13 | compte des résultats | 143 |
| 14 | retraitement des bilans actifs | 145 |
| 15 | retraitement des bilans passifs | 145 |
| 16 | l'analyse de bilan fonctionnel | 146 |
| 17 | Les rations | 147 |
| 18 | indicateur d'équilibre | 148 |
| 19 | la marge commerciale | 148 |
| 20 | évolution de production | 149 |
| 21 | La valeur ajoutée | 149 |
| 22 | Le résultat opérationnel | 149 |
| 23 | La capacité d'autofinancement | 150 |
| 24 | Taux de rentabilité | 150 |
| | | |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Remerciement | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| Sommaire | |
| Introduction générale..... | 01 |
| <i>Chapitre I : La stratégie d'entreprise, approche théorique et conceptuelle.</i> | |
| Introduction du chapitre | 05 |
| Section 1 : La stratégie d'entreprise | 06 |
| 1. La stratégie d'entreprise | 06 |
| 1.1. La nature de la stratégie | 06 |
| 1.2. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire..... | 06 |
| 1.2.1. Les écoles militaires | 07 |
| 1.2.1.1. L'école de Sun Tzu..... | 07 |
| 1.2.1.2. L'école de Carl von Clausewitz | 07 |
| 1.2.2. L'évolution de la pensée stratégique | 08 |
| 1.2.3. Qu'est ce qu'une stratégie | 19 |
| 1.2.3.1.. Selon STRATEGOR | 10 |
| 1.2.3.2. Pour DESREUMAUX..... | 10 |
| 1.2.3.3. Selon CHANDLER | 11 |
| 1.2.3.4. Selon PORTER.M..... | 11 |
| 1.2.4. Les objectifs de la stratégie | 12 |
| 1.3. Les concepts liés à la stratégie | 12 |
| 1.3.1. Concepts managériaux | 12 |
| 1.3.2. L'émergence de la stratégie..... | 13 |
| 1.3.2.1 Stratégie délibérée et la stratégie émergente..... | 13 |
| 1.3.2.2. La stratégie délibérée..... | 13 |
| 1.3.2.3. La stratégie émergente | 13 |
| Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie..... | 14 |
| 2.1. Les niveaux de stratégie | 14 |
| 2.1.1. La stratégie d'entreprise | 14 |
| 2.1.2. La stratégie d'activité | 14 |
| 2.1.3. La stratégie fonctionnelle | 15 |
| 2.2. Modes de développements des stratégies..... | 15 |
| Section 3 : La démarche stratégique | 16 |
| 3.1. La démarche stratégique..... | 16 |
| 3.1.1. Définition de la démarche stratégique..... | 16 |
| 3.1.2. Les objectifs de la démarche stratégique..... | 16 |
| 3.1.2.1. La notion de l'efficacité | 16 |
| 3.1.2.2. La notion de l'efficience..... | 16 |
| 3.1.3. Les étapes de la démarche stratégique | 18 |
| 3.2. Le diagnostic stratégique..... | 20 |
| 3.2.1. L'environnement | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.1.1. Une analyse externe | 20 |
| 3.2.1.2.. Une analyse interne | 21 |
| 3.2.2. La capacité stratégique de l'organisation | 21 |
| 3.2.3. Le modèle des cinq forces de PORTER..... | 21 |
| 3.2.3.1. L'intensité concurrentielle..... | 22 |
| 3.2.3.2. Les menaces de nouveaux entrants | 22 |
| 3.2.3.3. Les menaces de produits de substitution | 23 |
| 3.2.3.4. Le pouvoir de négociation des clients | 23 |
| 3.2.3. 5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs | 24 |
| 3.2.4. Les méthodes d'analyse..... | 24 |
| 3.2.4.1. La méthode PESTEL..... | 24 |
| 3.2.4.2. L'analyse SWOT..... | 25 |
| 3.3. La segmentation stratégique | 27 |
| 3.3.1. Le portefeuille d'activité de l'entreprise | 28 |
| 3.3.1.1. La chaîne de valeur de PORTER | 28 |
| 3.3.1.2. La matrice BCG | 29 |
| 3.3.1.3. Le modèle A.D.L..... | 30 |
| 3.3.3. Les facteurs clés de succès | 31 |
| 3.3.4. L'avantage concurrentiel..... | 31 |
| 3.3.5. La courbe d'expérience | 32 |
| 3.3.5.1.. Le cycle de vie de l'activité..... | 33 |
| Section 4 : Les choix stratégiques | 34 |
| 4.1. Qu'est ce qu'un choix stratégique | 34 |
| 4.1.1. Les différents choix stratégiques | 34 |
| 4.1.1.1. Domaine d'activité | 34 |
| 4.1.1.2 Domaine d'activité stratégique..... | 35 |
| 4.1.2. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique..... | 35 |
| 4.1.2.1. Stratégie de domination par les coûts..... | 35 |
| 4.1.2.2. La stratégie de différenciation..... | 37 |
| 4.1.2.3. La stratégie de concentration..... | 38 |
| 4.1.3. Les choix d'une stratégie générique et le type d'industrie..... | 38 |
| 4.2. La stratégie de spécialisation..... | 40 |
| 4.2.1. L'intérêt de la spécialisation | 40 |
| 4.2.1.1. Les avantages de la spécialisation..... | 41 |
| 4.2.1.2. Les limites de la spécialisation..... | 41 |
| 4.2.2. Les stratégies d'internationalisation..... | 41 |
| 4.2.2.1. Définition de la stratégie d'internationalisation | 41 |
| 4.2.2.2. Les avantages de la stratégie d'internationalisation | 42 |
| 4.2.2.3. Les limites de l'internationalisation | 42 |
| 4.2.3. Les stratégies d'externalisation | 42 |
| 4.2.3.1. Définition de la stratégie d'externalisation. | 42 |
| 4.2.3.2. Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'externalisation..... | 43 |
| 4.2.4. La stratégie d'intégration | 44 |
| 4.2.4.1. La stratégie d'intégration verticale..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.4.2. Les types d'intégration verticale | 44 |
| 4.2.4.2.1. La stratégie d'intégration verticale en amont | 45 |
| 4.2.4.2.2. La stratégie d'intégration verticale en aval | 45 |
| 4.2.4.3. Les formes de l'intégration verticale..... | 46 |
| 4.2.4.4. Les caractéristiques de l'intégration verticale | 47 |
| 4.2.4.4.1. Les avantages de l'intégration verticale | 48 |
| 4.2.4.4.2. Les inconvénients de l'intégration verticale..... | 48 |
| 4.3. La stratégie de croissance..... | 49 |
| 4.3.1. Définition de la croissance | 50 |
| 4.3.1.1. Les objectifs de la croissance d'une entreprise | 50 |
| 4.3.2. Les types de croissance | 50 |
| 4.3.2.1. La croissance interne | 50 |
| 4.3.2.2. Les objectifs de la croissance interne | 51 |
| 4.3.2.3. Les avantages de la croissance interne | 51 |
| 4.3.2.4. Les inconvénients de la croissance interne | 52 |
| 4.3.3. La croissance externe | 53 |
| 4.3.3.1. Définition de la croissance externe | 53 |
| 4.3.3.2. Les caractéristiques de la croissance externe | 54 |
| 4.3.3.3. Les avantages de la croissance externe | 54 |
| 4.3.3.4. Les inconvénients de la croissance externe..... | 54 |
| Conclusion du chapitre | 55 |

Chapitre II : La stratégie de diversification comme choix stratégique

| | |
|--|-----------|
| Introduction du chapitre | 56 |
| Section 1 : Les voies, les types et les moyens de diversification | 57 |
| 1. Le concept de la stratégie de diversification | 57 |
| 1.1. Définition de la stratégie de diversification | 57 |
| 1.2. Les voies et les types de diversification | 59 |
| 1.2.1. Les voies de diversification..... | 59 |
| 1.2.1.1. La diversification géographique..... | 59 |
| 1.2.1.2. La diversification verticale : intégration | 60 |
| 1.2.1.3. La diversification horizontale..... | 63 |
| 1.2.2. Les différents types de la diversification..... | 65 |
| 1.2.2.1. La diversification liée ou concentrique | 65 |
| 1.2.2.2. La diversification liée au coglomérale | 66 |
| 1.2.3. Les différentes typologies de diversification | 67 |
| 1.2.3.1. Selon ANSOFF | 67 |
| 1.2.3.2. Selon SALTER et WEINHOLD | 69 |
| 1.2.3.3. Selon MICHEAL PORTER | 69 |
| 1.3. Les objectifs de la diversification..... | 70 |
| 1.3.1. Objectifs stratégiques et concurrentiels..... | 70 |
| 1.3.2. Des objectifs organisationnels et économiques..... | 71 |
| 1.4. Les fondements et les moyens de diversification | 72 |
| 1.4.1. Les fondements de la stratégie de diversification | 72 |
| 1.4.2. Les moyens de diversification..... | 74 |

| | |
|--|------------|
| 1.4.2.1. La diversification de placement | 75 |
| 1.4.2.2. La diversification de redéploiement | 75 |
| 1.4.2.3. La diversification de survie | 76 |
| 1.4.2.4. La diversification de confortement | 77 |
| Section 2 : Les raisons de la diversification | 79 |
| 2.1. Qui se diversifie | 79 |
| 2.1.1. La taille des entreprises | 79 |
| 2.1.2. Le secteur d'activité | 79 |
| 2.2. Les raisons de la diversification | 80 |
| 2.2.1. Accroître les profits | 80 |
| 2.2.2. Eviter la dépendance | 81 |
| 2.2.3. Se sauver | 81 |
| Section 3 : Les processus de la diversification | 84 |
| 3.1. Les processus qui amènent à la diversification | 84 |
| 3.2. La veille stratégique et concurrentielle | 84 |
| 3.3. La recherche et développement | 86 |
| 3.4. La prise de décision | 88 |
| Section 4 : Le déroulement de la diversification..... | 90 |
| 4.1. La vérification du projet | 90 |
| 4.2. La détermination de l'aspect financier et technique..... | 91 |
| 4.3. La diversification est la réussite de l'entreprise | 93 |
| 4.3.1. Des avantages certains | 93 |
| 4.3.1.1. Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise | 93 |
| 4.3.1.2. Stabiliser et sécuriser l'entreprise | 94 |
| 4.3.1.3. Le gain de en réactivité et donc en compétitivité..... | 94 |
| 4.3.2. Des inconvénients acceptables | 94 |
| 4.3.2.1. Une ouverture à la concurrence..... | 95 |
| 4.3.2.2. Un investissement difficile à supporter | 95 |
| 4.3.2.3. Une vie d'entreprise chamboulée | 95 |
| 4.4. La diversification : un défi pour l'entreprise..... | 96 |
| 4.4.1. Un pari gagnant | 96 |
| 4.4.2. Une période d'évaluation technologique qui favorise la diversification..... | 96 |
| 4.4.3. La diversification érigée en modèle | 96 |
| 4.5. Les limites de la diversification | 96 |
| Conclusion du chapitre | 99 |
| <i>Chapitre III : La stratégie de diversification de somiver : étude de faisabilité</i> | |
| Introduction du chapitre | 100 |
| Section 1 : présentation de l'entreprise somiver..... | 101 |
| 1. Description de l'entreprise | 101 |
| 1.1. Fiche technique de l'entreprise..... | 102 |
| 1.2. Implantation | 102 |
| 1.3. Création et historique..... | 102 |
| 1.4. Présentation de l'organigramme de somiver..... | 102 |
| 2. Description des activités | 104 |

| | |
|--|------------|
| 2.1. Unité de miroir..... | 104 |
| 2.2. Unité de verre technique..... | 104 |
| 2.2.1. Atelier de fabrication..... | 104 |
| 2.2.2. Atelier de jaugeage de verre laboratoire..... | 104 |
| 2.3. Atelier de coupe et façonnage de verre..... | 104 |
| 2.4. Les principaux produits de SOMIVER..... | 105 |
| 2.5. Les principaux clients de SOMIVER..... | 105 |
| 3. Description du champ d'étude..... | 105 |
| 3.1. Identification et description des processus de SOMIVER..... | 106 |
| 3.1.1. Processus de l'entreprise..... | 106 |
| 3.1.1.1. Processus de management..... | 106 |
| 3.1.1.2. Processus de réalisation..... | 106 |
| 3.1.1.3. Processus de soutien..... | 106 |
| Section 2 : La méthodologie de recherche..... | 107 |
| 2.1. Présentation de la méthodologie de recherche..... | 107 |
| 2.2. Présentation de l'étude..... | 107 |
| 2.3. Les outils de collecte de données..... | 107 |
| 2.3.1. L'objet de l'entretien..... | 108 |
| 2.3.2. L'entretien directif..... | 108 |
| 2.3.3. L'entretien semi-directif..... | 108 |
| 2.3.4. Les objectifs recherchés à travers l'entretien..... | 108 |
| Section 3 : diagnostic de la situation de l'entreprise et son marché..... | 110 |
| 3.1. Diagnostic externe..... | 110 |
| 3.1.1. L'analyse de marché de SOMIVER..... | 110 |
| 3.1.2. L'analyse de l'offre..... | 111 |
| 3.1.3. L'analyse de l'environnement de SOMIVER..... | 112 |
| 3.1.3.1. L'analyse PESTEL..... | 113 |
| 3.1.3.2. Les opportunités de SOMIVER..... | 116 |
| 3.1.3.3. Les menaces de SOMIVER..... | 117 |
| 3.1.4. La segmentation stratégique..... | 117 |
| 3.1.4.1. Les variables de segmentation..... | 119 |
| 3.1.4.2. L'analyse de la chaîne de valeur de SOMIVER..... | 120 |
| 3.2. La concurrence de SOMIVER..... | 122 |
| 3.2.1. L'analyse des données..... | 124 |
| 3.2.2. Interpréter les résultats de l'analyse concurrentielle..... | 124 |
| 3.2.2.1. L'application des cinq forces de porter..... | 124 |
| 3.3. La demande des clients potentiels..... | 125 |
| 3.3.1. Comment identifier un client potentiel ?..... | 126 |
| 3.3.1.1. Quels sont les clients potentiels de SOMIVER..... | 126 |
| 3.3.1.2. Les clients fidèles de SOMIVER..... | 126 |
| 3.3.2. Les fournisseurs de SOMIVER..... | 126 |
| 3.3.3. Les partenaires de SOMIVER..... | 127 |
| 3.3.3.1. Les partenaires hors du groupe ENAVA..... | 128 |
| 3.3.3.2. La prise de décision..... | 129 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.3.3. L'influence des parties prenantes sur la prise de décisions..... | 133 |
| 3.4. Diagnostic interne de SOMIVER..... | 134 |
| 3.4.1. La stratégie actuelle de SOMIVER..... | 134 |
| 3.4.1.1. Les ressources humaines... .. | 135 |
| 3.4.1.2. Les ressources financières..... | 137 |
| 3.4.1.3. La technologie..... | 148 |
| 3.4.1.4. Les ressources matérielles..... | 149 |
| 3.4.1.5. Les ressources immatérielles..... | 150 |
| 3.4.1.6. Les ressources organisationnelles..... | 150 |
| 3.4.2. Le système de gouvernance | 151 |
| 3.4.2.1. La gouvernance des groupes industriels en Algérie..... | 151 |
| 3.4.2.2. Les fonctions centralisées au niveau du groupe ENAVA..... | 151 |
| 3.4.2.3. La gouvernance de SOMIVER..... | 151 |
| 3.5. La synthèse SWOT..... | 152 |
| 3.5.1. Les forces de SOMIVER..... | 152 |
| 3.5.2. Les faiblesses de SOMIVER..... | 153 |
| Conclusion du chapitre..... | 154 |
| Conclusion générale..... | 155 |
| Références bibliographiques | |
| Listes de tableaux | |
| Listes des figures | |
| Table des matières | |