

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI, TIZI-OUZOU.**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**PROJET DE FIN D'ETUDE EN VUE DE  
L'OBTENTION DU  
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION  
SPECIALITE : MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Thème**

**Stratégie de diversification et avantage concurrentiel :  
Cas de l'entreprise ESSENDU**

**Présenté par :  
AGOUDJIL Léna  
ABERKANE OUZNA SABRINA**

**Encadré par :  
Mme MATMAR Dalila**

**Devant le jury d'examen composé de:**

**Président : Mr MEZIANI Yacine  
Examineur : Mme LEHAD Rachida  
Encadrant : Mme MATMAR Dalila**

**Soutenu le: 01/07/2025**

## *Remerciements*

*Nous tenons à remercier notre encadreur Madame MATMAR Dalila, enseignante à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien, sa clairvoyance et ses compétences nous ont été d'une aide inestimable. Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail. Nous adressons nos remerciements aussi, à toute personne qui nous a aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.*

## Dédicaces

*Je tiens à remercier ma mère et mon père pour leur soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire. Leur présence, leurs encouragements et leur confiance ont été très importants pour moi. Un grand merci également à mes sœurs, toujours là pour m'écouter et me motiver quand il le fallait.*

*Je n'oublie pas mes tantes et mon oncle, dont les conseils et l'attention m'ont été d'une grande aide.*

*Enfin, merci à tous mes amis et amies pour leur soutien, leurs messages, leur bonne humeur et leur patience pendant cette période parfois stressante. Leur présence a vraiment fait la différence.*

*Merci à vous tous.*

**Léna**

*It's not cool to be a loser. Go to school, graduate, get your own. Because when it's all said and done, they can say whatever they want to say about you, but they can't take it from you.*

*In loving memory of my grandmas, hebbou Ouardia and mani Fatma*

*I'm also dedicating this work to my mama, papa, and my grandfather Ammar it's because of them that I'm here today.*

*To my grandpa, Jeddou Tahar <3*

*To my sisters, my twin Hina and my little sister Alex take me as an example and graduate too.*

*To Nanna Ayi, you are the greatest. And to all my aunts Samia, Karima, and Tata Saliha.*

*To my cousins: Assia, Lamia, Zina, and Titi <3*

*And my little angels: Adam, Anas, Ayoub, and Aiden <3*

*To my cousin and brother Chabane I love you <3*

*To Khalto Kinza and Shahira <3 and the most beautiful girl in the world, Mria <3*

*To my precious friends that I met in university: Mayas, Sandra, Lisa, Narimane, Imane, and Hayat, I'm so glad I met you all, you made my days better <3*

*To Lena, whom I befriended and who became my project partner throughout my whole university journey, I'm so grateful we met.*

*To Ouzna, a friend from high school and university, we've had the craziest times together.*

*To Wissam, a childhood friend, we're graduating the same year, and that's so special.*

*To my best friend Lynda, we're total opposites, yet we make the perfect duo. Love you, and thank you for being there for me when times were rough <3*

*To my besties Yasmine, Lydia, and Lyzaa, my love for you girls is real and deep <3*

*To Zakia, my red-haired queen, I'm so happy I met such an amazing human being <3*

*To my gym bro Soundous, you're too lovely. Let's build six packs together!*

*To my bro, the real GOAT, the one and only ADEL <3*

*To all my online friends especially Naila and Yeri <3*

*And last but not least, to all my brothers and sisters in Palestine <3*

**Sabrina <3**

### Tableau d'abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
AC	Avantage concurrentiel
AWS	Amazon Web Services
BCG	Boston Consulting Group
CRM	Customer Relationship Management
DAS	Domaine d'activité stratégique
GRH	Gestion des ressources humaines
R&D	Recherche et Développement
RBV	Resource-Based View (approche fondée sur les ressources)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
VRIST	Valeur, Rareté, Inimitabilité, Substituabilité, Transférabilité
PME	Petite et Moyenne Entreprise

## Liste des figures

<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 1</b> : Les trois niveaux de la stratégie	11
<b>Figure 2</b> : La matrice d'Igor Ansoff	17
<b>Figure 3</b> : La chaîne de valeur de Porter	33
<b>Figure 4</b> : Les 5 forces de Porter	36
<b>Figure 5</b> : Le filtre VRIST des ressources et aptitudes organisationnelles	39
<b>Figure 6</b> : La matrice BCG	42
<b>Figure 7</b> : Les éléments internes et externes de la SWOT	44
<b>Figure 8</b> : La matrice des stratégies génériques de Porter	45
<b>Figure 9</b> : Structure de l'entreprise ESSENDU	62
<b>Figure 10</b> : Diagramme illustrant l'étude comparative des prix	71
<b>Figure 11</b> : La matrice BCG de ESSENDU	73
<b>Figure 12</b> : Analyse des 5 forces concurrentielles de ESSENDU	75
<b>Figure 13</b> : Evolution du chiffre d'affaire de ESSENDU 2021-2024	82

## Liste des tableaux

Désignation	Page
<b>Tableau 1</b> : Fromage - Cœur de Kabylie	62
<b>Tableau 2</b> : Fromage à pâte molle, croûte fleurie	62
<b>Tableau 3</b> : Fromages 'OLcheese'	63
<b>Tableau 4</b> : Spécialité fromagère à cuisiner	63
<b>Tableau 5</b> : Prix des produits ESSENDU	68
<b>Tableau 6</b> : Synthèse comparative des prix des principaux concurrents (fourchettes de prix par maque)	69
<b>Tableau 7</b> : Synthèse comparative des prix des principaux concurrents (spécialité fromagères à tartiner)	69
<b>Tableau 8</b> : Comparaison des prix des produits de type camembert (format classique 250g)	70
<b>Tableau 9</b> : La matrice SWOT de ESSENDU	72
<b>Tableau 10</b> : L'évolution du chiffre d'affaires	82

## Sommaire :

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Fondements théoriques de la stratégie de diversification</b> .....	4
Introduction : .....	5
Section 1 : Fondements théoriques de la stratégie .....	6
Section 2 : Les Types et déterminants de la stratégie de diversification .....	18
Conclusion : .....	26
<b>Chapitre 2 : L'avantage concurrentiel, concepts et processus de développements</b> .....	<b>27</b>
Introduction : .....	28
Section 1 : Conceptualisation de l'avantage concurrentiel.....	29
Section 2 : Les sources et mécanismes de l'avantage concurrentiel .....	45
Conclusion : .....	57
<b>Chapitre 3 : Étude pratique de la stratégie de diversification : Cas de l'entreprise ESSENDOU</b> .....	<b>58</b>
Introduction : .....	59
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise et méthodologie de recherche .....	60
Section 2 :Stratégie de diversification de l'entreprise ESSENDOU .....	66
Conclusion : .....	102
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>103</b>

## **Introduction générale**

Dans un monde économique en perpétuelle mutation, les entreprises font face à des bouleversements majeurs : globalisation des marchés, révolution numérique, crises économiques, transition écologique, mais aussi des consommateurs de plus en plus volatils et exigeants. Dans ce contexte incertain, la pérennité des entreprises dépend de leur capacité à innover, à se réinventer et à adapter en permanence leurs orientations stratégiques.

Parmi les différentes stratégies mobilisables, la diversification apparaît comme un levier essentiel pour stimuler la croissance, réduire la vulnérabilité face à l'instabilité sectorielle et explorer de nouvelles opportunités. Elle permet aux entreprises de ne plus dépendre uniquement d'un seul segment d'activité, tout en valorisant leurs ressources internes. Ansoff fut l'un des premiers à formaliser cette approche dans sa matrice produit-marché, en soulignant à la fois son potentiel de développement et les risques qu'elle implique.

En Algérie, cette stratégie prend tout son sens dans un contexte d'économie en transition, marquée par une volonté de sortir de la dépendance aux hydrocarbures. Les entreprises, notamment dans le secteur agroalimentaire, sont incitées à diversifier leurs offres pour répondre à une demande locale croissante, satisfaire les exigences qualitatives des consommateurs, et améliorer leur positionnement concurrentiel.

L'entreprise Essendou, au cœur de cette dynamique, illustre un cas concret d'adoption d'une stratégie de diversification. Initialement spécialisée dans la production de produits à pâte molle, elle a progressivement élargi sa gamme de produits afin de mieux répondre aux attentes du marché et de consolider sa position concurrentielle.

## **Problématique**

Dès lors, la problématique centrale de ce mémoire est la suivante : Dans quelle mesure la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise ESSENDU contribue-t-elle à la création d'un avantage concurrentiel durable sur le marché algérien ?

## **Proposition de recherche**

Pour répondre à la problématique de manière rigoureuse, ce mémoire s'appuiera sur un ensemble de propositions de recherche formulées comme suite :

1. La stratégie de diversification adoptée par ESSENDU représente un levier déterminant pour consolider son positionnement et étendre sa présence sur de nouveaux segments de marché.
2. La diversification constitue un moyen privilégié pour ESSENDU de mobiliser et de valoriser ses ressources internes, tout en renforçant ses capacités organisationnelles et commerciale.
3. L'évolution du portefeuille d'activité de ESSENDU s'inscrit dans une dynamique de construction d'un avantage concurrentiel potentiellement durable face à la concurrence locale.

### **Objectifs Du mémoire**

Ce mémoire a pour objectif principal d'étudier la stratégie de diversification mise en œuvre par l'entreprise ESSENDU. Il s'agira, dans un premier temps, d'identifier et d'analyser le type de diversification adopté par l'entreprise. Ensuite, l'étude cherchera à comprendre les motivations stratégiques qui ont conduit à cette démarche. Elle visera également à évaluer l'impact de cette stratégie sur la performance globale de l'entreprise, en prenant en compte les résultats économiques, organisationnels et commerciaux. Enfin, ce travail examinera dans quelle mesure la diversification peut constituer une source d'avantage concurrentiel durable pour ESSENDU.

### **Cadre méthodologique**

La recherche adopte une démarche qualitative fondée sur une étude de cas approfondie de l'entreprise ESSENDU. Elle mobilise des outils d'analyse stratégique (SWOT, matrice Ansoff, analyse des ressources, etc.) et s'appuie sur des données issues du terrain (observations, entretiens, documents internes).

Deux cadres d'analyse complémentaires seront utilisés :

Le cadre théorique, à travers une revue de littérature portant sur les stratégies de diversification, les modèles d'avantage concurrentiel et les fondements du management stratégique.

Le cadre pratique, à travers l'analyse empirique de la stratégie de diversification d'ESSENDU, ses retombées et ses défis. . Alors une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'un **échantillon aléatoire** de 56 répondants, permettant de recueillir des données

pertinentes sur la perception des consommateurs et d'alimenter la réflexion stratégique autour du cas étudié.

### **Structure du mémoire**

Ce mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires.

Le **chapitre 1** pose les bases théoriques de la stratégie de diversification. Il revient sur la notion générale de stratégie, son évolution, puis s'attarde sur les différentes formes de diversification ainsi que sur les motivations qui poussent les entreprises à l'adopter.

Le **chapitre 2** explore la notion d'avantage concurrentiel à travers ses principales définitions, les modèles de Porter, l'approche par les ressources, et met en lumière le rôle de l'innovation comme levier de compétitivité durable.

Le **chapitre 3** présente l'étude de cas de l'entreprise ESSENDU. Il en analyse la démarche de diversification, les résultats obtenus, la stratégie suivie et les outils d'analyse mobilisés. Ce chapitre inclut également une enquête terrain et se conclut par les limites, les défis rencontrés et les perspectives à envisager.

## **CHAPITRE 1**

### **Fondements théoriques de la stratégie de diversification**

## Introduction

La stratégie occupe une place centrale dans la gestion des entreprises modernes, en tant qu'ensemble de décisions coordonnées visant à assurer leur développement et leur positionnement dans un environnement concurrentiel. Parmi les choix stratégiques majeurs, la diversification se distingue particulièrement. Elle consiste, pour une entreprise, à élargir son périmètre d'activité au-delà de son domaine initial, que ce soit par l'introduction de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés ou l'exploration de secteurs radicalement différents. Cette orientation stratégique répond à plusieurs logiques : atténuer les effets des cycles sectoriels, réduire la dépendance à un marché unique, exploiter des compétences ou ressources sous-utilisées, ou encore anticiper les évolutions de la demande. Dans une économie globalisée où les innovations disruptives redéfinissent les règles du jeu, la diversification représente un moyen d'adaptation et de résilience, mais également un vecteur de croissance et de renouvellement stratégique.

Dans cette perspective, il est également pertinent de rappeler que la réflexion stratégique ne date pas de l'ère industrielle : dès l'Antiquité, Sun Tzu soulignait déjà, dans *L'Art de la guerre*, que « la meilleure stratégie est de vaincre sans combattre »<sup>1</sup>. Ce principe, toujours d'actualité, met l'accent sur l'importance de la ruse, de la prévoyance et de la maîtrise de l'environnement ; autant de dimensions fondamentales que la pensée stratégique moderne continue d'explorer<sup>2</sup>.

Ainsi, l'étude de la stratégie de diversification s'inscrit dans une réflexion plus large sur la capacité des entreprises à évoluer, à se réinventer et à créer de la valeur dans un monde incertain. Avant d'en analyser les formes concrètes, il convient d'en poser les fondements théoriques. Ce premier chapitre sera donc consacré à une clarification du concept même de diversification stratégique, à l'étude de son évolution, de ses typologies et des motivations et objectifs stratégiques à l'origine de cette démarche.

---

<sup>1</sup>Sun Tzu, « L'Art de la guerre », trad. J.-L. Domergue, Paris, 2006, p. 77.

<sup>2</sup>« STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise », 7<sup>e</sup> édition, Dunod, 2021, p. 17.

## **Section 1 : Fondements théoriques**

La réflexion stratégique occupe une place centrale dans la gestion des organisations. Elle s'appuie sur des fondements théoriques qui ont évolué au fil du temps, sous l'influence de penseurs, de courants de pensée et des transformations de l'environnement économique. Comprendre ces bases permet d'éclairer les choix auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles élaborent leurs orientations à long terme, notamment en matière de diversification.

### **1.1 La stratégie : concept et évolution**

La stratégie s'impose comme un outil essentiel pour guider les décisions et orienter l'action des organisations dans un environnement concurrentiel. Si son origine est ancienne, sa signification et son usage ont profondément évolué, passant du domaine militaire à celui de l'entreprise. Cette évolution reflète les changements dans les modes de gestion, les objectifs des organisations et les dynamiques économiques globales.

#### **1.1.1 Définition du concept de stratégie**

Le mot *stratégie* trouve son origine dans le grec ancien « *stratos* » (armée) et « *agein* » (conduire), ce qui signifie littéralement « l'art de conduire une armée ». Dans son sens premier, la stratégie désignait donc la manière de diriger des troupes vers la victoire. Ce lien avec le domaine militaire a marqué les premières réflexions autour de la stratégie, qui visaient à élaborer des plans d'action pour dominer un adversaire dans un contexte de conflit. Avec le temps, le terme a été repris et adapté au monde de l'entreprise, en gardant l'idée centrale d'orientation, de choix et de victoire dans un environnement concurrentiel.

Le concept de stratégie occupe une place centrale dans la pensée managériale et constitue un objet d'étude fondamental en sciences de gestion. Néanmoins, il demeure pluriel, évolutif et parfois ambigu. La richesse des définitions qui en sont proposées traduit à la fois la complexité de son champ d'application et la diversité des courants théoriques qui s'y rattachent.

L'une des premières définitions académiques de la stratégie est proposée par Alfred Chandler, pour qui la stratégie est « la détermination des buts et des objectifs fondamentaux à long terme d'une entreprise, l'adoption des actions et de l'allocation des ressources

nécessaires à leur atteinte »<sup>3</sup>. Cette définition, issue de son ouvrage « *Stratégies et structures de l'entreprise (1962)* », met en évidence le caractère volontaire, planifié et centralisé de la stratégie, ainsi que son lien organique avec la structure organisationnelle. Chandler insiste sur la rationalité du processus stratégique, fondé sur une planification à long terme au service d'objectifs économiques clairs. Sa pensée a profondément marqué le courant classique de la stratégie, dans lequel le dirigeant occupe une place déterminante dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie.

Dans une optique différente mais complémentaire, Michael Porter, figure emblématique de la stratégie concurrentielle, définit la stratégie comme « le choix d'un positionnement distinctif qui permet à une entreprise de générer un avantage concurrentiel durable »<sup>4</sup>. À travers ses travaux fondateurs sur les forces concurrentielles (Les Cinq Forces) et les stratégies génériques (différenciation, domination par les coûts, focalisation), Porter propose une approche analytique et normative de la stratégie. Il conçoit la stratégie comme un processus de positionnement externe, où l'entreprise cherche à occuper une place favorable sur son marché, en fonction de la structure de l'industrie. Cette conception met l'accent sur l'analyse de l'environnement, la compétitivité, et les choix délibérés qui permettent à l'entreprise de se distinguer durablement de ses concurrents.

À l'inverse d'une stratégie entièrement planifiée, Henry Mintzberg propose une approche plus souple et réaliste. Il souligne que la stratégie ne naît pas toujours d'un plan rigide, mais qu'elle peut aussi émerger progressivement à travers les actions quotidiennes de l'entreprise.<sup>5</sup> Selon lui, la stratégie n'est pas seulement ce que les dirigeants décident, mais aussi ce que l'entreprise fait réellement. Il distingue ainsi la stratégie « délibérée » (prévue à l'avance) de la stratégie « émergente » (issue des pratiques sur le terrain). Cette vision permet de mieux comprendre le fonctionnement réel des organisations, qui doivent souvent s'adapter rapidement à des changements imprévus.

---

<sup>3</sup>CHANDLER, Alfred D. « *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* », MIT Press ,1962

<sup>4</sup>PORTER , Michael , « L'Avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » , ed Dunod , New York ,1985

<sup>5</sup>MINTZBERG , Henry, « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » ,New York ,1994, P 24–27.

Enfin, Johnson et Scholes proposent une définition moderne et globale de la stratégie, en la décrivant comme l'orientation à long terme d'une organisation visant à créer un avantage durable. Cette approche repose sur une utilisation efficace des ressources et prend en compte non seulement les performances économiques, mais aussi les attentes des parties prenantes ainsi que les enjeux sociaux et environnementaux actuels.<sup>6</sup>

En somme, la stratégie est une notion aux multiples facettes. Sa définition varie selon l'époque, le contexte, les écoles de pensée et les finalités poursuivies. Cette pluralité n'est pas un défaut, mais bien la richesse d'un concept vivant, au cœur des préoccupations managériales modernes.

### **1.1.2 Les niveaux et les types de la stratégie**

La stratégie, en tant que discipline clé du management, se décline à différents niveaux au sein de l'organisation, chacun correspondant à des enjeux et des horizons décisionnels spécifiques. Parallèlement, elle se manifeste sous diverses formes ou types, selon les objectifs visés et le contexte concurrentiel. Comprendre ces niveaux et ces types de stratégie permet d'avoir une vision claire de la façon dont une entreprise organise son action pour atteindre ses buts.

#### **1.1.2.1 Les niveaux de la stratégie**

L'analyse stratégique ne peut être menée efficacement sans une distinction claire entre les différents niveaux auxquels une entreprise articule ses choix stratégiques. Cette structuration permet d'appréhender les décisions dans leur globalité, tout en intégrant les spécificités opérationnelles propres à chaque domaine. On distingue classiquement trois niveaux de formulation stratégique : le niveau corporate, le niveau business et le niveau fonctionnel<sup>7</sup>.

##### **1- La stratégie corporate (ou stratégie de groupe)**

Ce niveau correspond à l'orientation générale de l'organisation en matière de périmètre d'activité. Il s'agit de répondre à la question suivante : *dans quels secteurs ou métiers*

---

<sup>6</sup>JOHNSON.G , SCHOLES. K et WHITTINGTON.R, « *Exploring Corporate Strategy* », 8e éd. Pearson Education, 2008 ,chap. 1, p. 2-3.

<sup>7</sup>JOHNSON.G , SCHOLES. K et WHITTINGTON.R , « *Exploring Corporate Strategy* », 9e éd. Pearson Éducation ,Paris, 2011, chap. 1, p. 7-8.

*l'entreprise doit-elle être présente pour assurer sa croissance et sa pérennité ?* La stratégie corporate s'applique donc à des groupes diversifiés opérant dans plusieurs domaines d'activité. Les décisions qui en relèvent incluent notamment :

- Les choix de diversification ou de spécialisation ;
- L'entrée ou le retrait de certains marchés ou segments ;
- Les fusions-acquisitions et cessions d'actifs stratégiques ;
- L'arbitrage entre développement interne, externe ou partenarial ;
- L'allocation des ressources entre les différentes unités d'affaires.

Nous citons comme exemple un conglomérat international comme General Electric a longtemps piloté sa stratégie corporate autour de la diversification sectorielle et géographique, en allouant ses ressources aux domaines jugés les plus stratégiques en fonction de leur rentabilité, de leur potentiel de croissance ou encore des synergies possibles.

## **2- La stratégie business (ou stratégie concurrentielle)**

Ce deuxième niveau s'applique à une unité stratégique spécifique appelée domaine d'activité stratégique (DAS). Il vise à définir la manière dont l'entreprise entend se positionner sur son marché pour obtenir un avantage concurrentiel. Ici, la réflexion stratégique s'articule autour de trois choix fondamentaux, selon le modèle de Porter:

- 1) La stratégie de domination par les coûts** qui consiste à obtenir un avantage concurrentiel en réduisant les coûts de production au minimum, de manière à proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents tout en maintenant une rentabilité satisfaisante. Cette approche implique généralement des économies d'échelle, une standardisation des produits, une rationalisation des processus et une gestion rigoureuse des dépenses. Elle s'adresse souvent à un marché de masse, sensible aux prix, et permet de résister à la pression concurrentielle, notamment en période de ralentissement économique.
- 2) La stratégie de différenciation**, quant à elle, vise à offrir un produit ou un service perçu comme unique par les clients, que ce soit par sa qualité, son design, sa technologie, son service client ou toute autre caractéristique valorisée. Cette unicité

permet à l'entreprise de se démarquer et de justifier un prix potentiellement plus élevé. La réussite de cette stratégie repose sur une capacité constante à innover, à comprendre les attentes des consommateurs et à créer une valeur perçue supérieure.

- 3) La stratégie de focalisation(ou stratégie de niche)** consiste à concentrer les efforts de l'entreprise sur un segment spécifique du marché, en adaptant son offre aux besoins particuliers de cette cible restreinte. Ce positionnement peut prendre la forme d'une focalisation par les coûts (en offrant des prix compétitifs sur un segment précis) ou d'une focalisation par différenciation (en proposant une offre sur mesure). Cette stratégie permet à l'entreprise de se spécialiser et de développer une expertise pointue, difficilement répliquable par les concurrents généralistes.

Chaque DAS peut adopter une stratégie qui lui est propre en fonction des caractéristiques de son environnement concurrentiel, de ses compétences clés et de sa chaîne de valeur<sup>8</sup>.

### 3- La stratégie fonctionnelle (ou stratégie opérationnelle)

Enfin, la stratégie fonctionnelle concerne les décisions prises au sein des fonctions clés de l'entreprise : marketing, production, finance, ressources humaines, logistique, etc. Il s'agit d'assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie business à travers des politiques internes alignées avec les objectifs supérieurs. Cela suppose notamment :

1. **En marketing** : une politique de communication alignée avec le positionnement stratégique (valeur, différenciation, prix) ;
2. **En ressources humaines** : un système de gestion des talents cohérent avec les besoins de compétences stratégiques (recrutement, formation, motivation) ;
3. **En finance** : un financement adapté aux ambitions stratégiques (investissements, contrôle des coûts, rentabilité) ;
4. **En logistique** : une optimisation des chaînes d'approvisionnement pour soutenir la création de valeur<sup>9</sup>.

---

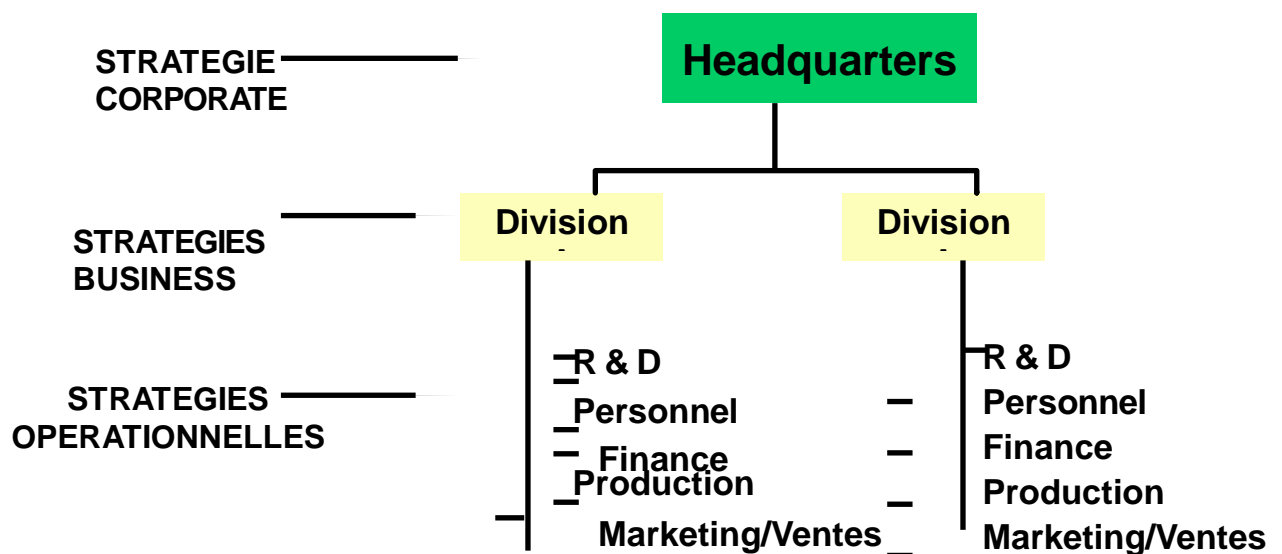
<sup>8</sup>PORTER , Michael , « L'Avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » , ed Dunod , New York ,1985

<sup>9</sup>« STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise » , 7<sup>e</sup> édition, Dunod , 2019

Ce niveau, souvent sous-estimé, est pourtant essentiel pour la réussite globale de la stratégie. En effet, même la meilleure stratégie business peut échouer si elle n'est pas traduite concrètement dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. La stratégie fonctionnelle agit donc comme un courroie de transmission entre la vision stratégique et la réalité organisationnelle<sup>5</sup>.

Une gestion stratégique performante nécessite une articulation rigoureuse et cohérente entre ces trois niveaux. Toute dissonance entre la stratégie corporate, business et fonctionnelle peut engendrer des contradictions internes, des inefficiences ou des pertes d'opportunités. À l'inverse, une synergie forte entre les niveaux contribue à renforcer l'agilité stratégique, la mobilisation des ressources, et in fine, la compétitivité globale de l'entreprise<sup>6</sup>.

**Figure 1 : Les trois niveaux de la stratégie**



**Source :** Michel Bernasconi, Cours de Stratégie, Séminaire 2006-2007, support pédagogique

### 1.1.2.2 Les types de la stratégie

Les différents types de stratégies désignent les grandes orientations prises par l'entreprise à l'échelle de l'ensemble de ses domaines d'activité. Elles concernent les choix fondamentaux en matière de périmètre d'activité, de croissance, d'organisation ou d'alliances. Quatre formes principales de stratégies peuvent être identifiées dans la littérature managériale : la spécialisation, la diversification, l'intégration et l'externalisation<sup>10</sup>.

#### 1- La stratégie de spécialisation

Elle consiste à concentrer les ressources et les compétences de l'entreprise sur une seule activité ou un domaine d'expertise particulier. Ce positionnement stratégique repose sur une logique de maîtrise, de performance accrue et de consolidation du savoir-faire.

Trois formes principales de spécialisation sont distinguées dans les travaux d'Igor Ansoff (1965) à travers sa matrice stratégique :

- **Pénétration du marché** : renforcer la position sur un marché existant avec les produits actuels.
- **Extension du marché** : explorer de nouveaux segments ou territoires pour les produits existants.
- **Développement de produits** : innover ou adapter de nouveaux produits destinés à la clientèle actuelle.

#### 2- La stratégie de diversification

La diversification comme stratégie désigne la volonté, pour une entreprise, d'élargir son champ d'activité en investissant dans de nouveaux domaines, qu'ils soient liés ou non à son cœur de métier initial. Ce choix stratégique repose sur plusieurs logiques complémentaires : une volonté de croissance, une recherche de synergies entre les différentes activités, ainsi qu'un objectif de réduction des risques économiques en évitant une dépendance excessive à un seul marché ou à une seule gamme de produits.

---

<sup>10</sup>ANSOFF, Igor. « *Corporate Strategy* ».NY, 1965.

La diversification peut permettre à l'entreprise de mieux exploiter ses capacités existantes, de saisir de nouvelles opportunités commerciales, ou encore de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs. Elle s'inscrit ainsi dans une démarche proactive d'adaptation et de renforcement de la position concurrentielle.

### **3- La stratégie d'intégration**

Cette stratégie vise à internaliser certaines activités situées en amont ou en aval de la chaîne de valeur. Cette stratégie permet à l'entreprise de contrôler davantage ses processus, de sécuriser ses approvisionnements ou sa distribution, et de capter une plus grande part de valeur.

Elle peut se décliner sous plusieurs formes, selon la position des activités internalisées dans la chaîne de valeur de l'entreprise et selon le degré de contrôle recherché sur l'ensemble du processus productif<sup>11</sup>. Les formes principales sont les suivantes :

- **Intégration verticale amont**
- **Intégration verticale aval**
- **Intégration horizontale**
- **Intégration globale**

---

<sup>11</sup>CHANDLER, Alfred D. « *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* », MIT Press ,1962

#### 4- La stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation (ou "outsourcing") repose sur une logique inverse à celle de l'intégration. Elle consiste à confier à des partenaires extérieurs certaines activités jugées secondaires ou non stratégiques pour se recentrer sur le cœur de métier.

Cette stratégie peut se traduire de différentes manières, selon la façon dont l'entreprise choisit de déléguer certaines activités à des partenaires extérieurs<sup>12</sup>. Les formes les plus courantes sont:

- **Sous-traitance**
- **Franchise**
- **Externalisation des fonctions support**<sup>13</sup>

#### 1.1.2 Définition et évolution du concept de diversification

La diversification constitue une dimension stratégique majeure dans le développement des entreprises. Loin d'être un concept figé, elle a été définie de manière variée selon les auteurs et les époques, reflétant la complexité croissante des environnements d'affaires. Son évolution témoigne des adaptations des entreprises face aux défis de la mondialisation, du numérique et des exigences de durabilité.

##### 1.1.2.1 Définitions classiques de la diversification

La diversification, en stratégie d'entreprise, désigne une orientation par laquelle une organisation élargit son périmètre d'activité au-delà de son domaine initial, en développant ou en acquérant de nouvelles activités, produits ou marchés. Elle marque une rupture partielle ou totale avec la logique de spécialisation et s'inscrit dans une démarche de croissance, de sécurisation ou d'adaptation à l'environnement concurrentiel.

---

<sup>12</sup>. PRAHALAD C.K et HAMEL GARY, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin, 1990

<sup>13</sup><https://lecolefrancaise.fr/quelles-sont-les-differentes-strategies-d-entreprise/> consulté le 25/04/2025 à 14h12

Dans une perspective fondatrice, Igor Ansoff (1965) identifie la diversification comme l'une des quatre stratégies fondamentales de développement, aux côtés de la pénétration de marché, du développement de produit et du développement de marché. Il la définit comme la stratégie de croissance la plus risquée, car elle combine à la fois un changement de produit et un changement de marché<sup>14</sup>. Cependant elle peut offrir des opportunités considérables si elle est correctement maîtrisée.

De son côté, Michael Porter (1985) insiste sur la nécessité de rechercher des synergies concurrentielles, que ce soit par des économies de coûts (effets d'échelle ou d'envergure) ou par des leviers de différenciation. Il affirme que la diversification ne crée de valeur que si elle permet à l'entreprise de construire ou de renforcer un avantage concurrentiel<sup>15</sup>.

Par ailleurs, l'apport théorique d'Edith Penrose (1959) constitue un tournant fondamental dans la compréhension du phénomène de diversification. Dans son ouvrage *The Theory of the Growth of the Firm*, Penrose conçoit l'entreprise comme un réservoir de ressources internes (humaines, organisationnelles et cognitives), dont la croissance repose sur la capacité à valoriser les ressources excédentaires ou sous-utilisées<sup>16</sup>. Ainsi, la diversification devient une conséquence naturelle du processus de croissance, lorsque l'organisation cherche à exploiter au mieux ses compétences dans de nouveaux champs d'activité.

Enfin, Philippe Véry (1991), dans une lecture plus intégrative, définit la diversification comme une stratégie visant à « redéfinir les frontières de l'entreprise » par une recombinaison réfléchie de son portefeuille d'activités, fondée sur la mobilisation des compétences organisationnelles et des mécanismes de coordination internes<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup>ANSOFF, H. Igor. « *Corporate Strategy* ». NY, 1965.

<sup>15</sup>PORTER, Michael, « L'Avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », ed Dunod, New York, 1985

<sup>16</sup>DITH T. PENROSE, « *The Theory of the Growth of the Firm* », ed. révisée (Oxford University Press, réimp). 1995 [orig. 1959]), chap. I, pp. 24–25

<sup>17</sup>VERY. Philippe, « *Stratégies de diversification : nouvelles perspectives* », Éditions Liaisons. 1991

### 1.1.2.2 Évolution du concept : mondialisation, numérique et mutation des environnements

La conception classique de la diversification a profondément évolué sous l'effet de la mondialisation économique et de la révolution numérique. La mondialisation a d'abord modifié les conditions stratégiques. L'ouverture des marchés et la concurrence internationale ont favorisé les stratégies de diversification géographique. Par exemple, des entreprises européennes se sont tournées vers des marchés émergents comme la Chine ou l'Afrique pour soutenir leur développement <sup>18</sup>.

La diversification sectorielle a aussi muté avec l'apparition de logiques industrielles transversales. Des entreprises ont investi dans des domaines éloignés de leur cœur de métier, traduisant une volonté d'adaptation stratégique face à la saturation de certains segments.

La révolution numérique a, quant à elle, bouleversé les formes de diversification. Les entreprises peuvent élargir leur offre à moindre coût, accéder à de nouveaux marchés et exploiter les données pour personnaliser leur activité. Amazon, initialement vendeur de livres, a ainsi développé divers services notamment dans le Cloud (AWS), la domotique (Alexa) et les contenus audiovisuels (Prime Video), grâce à une maîtrise technologique et informationnelle. Google a suivi une logique similaire en développant un écosystème d'activités interconnectées.

**Figure 2 :La matrice d'Igor Ansoff**

---

<sup>18</sup>LASSERRE . P, « *Global Strategic Management* », Ed Palgrave Mac , 2017

# Matrice d'Ansoff

	Marchés Existants	Nouveaux Marchés
Produits Existants	<b>Pénétration de marché</b>	<b>Développement de marché</b>
Nouveaux Produits	<b>Développement de produit</b>	<b>Diversification</b>

Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

La diversification est donc souvent agile, rapide et expérimentale, ancrée dans l'innovation ouverte ou l'acquisition de start-up. Elle répond aux mutations structurelles de l'environnement économique et technologique.

## **Section 02 : Les Types et déterminants de la stratégie de diversification**

La diversification stratégique prend des formes variées selon les objectifs visés et les contextes dans lesquels elle s'inscrit. Pour en comprendre la portée, il est essentiel d'identifier ses principaux types ainsi que les facteurs qui en déterminent le choix. Cette section présente donc les différentes formes de diversification, avant d'en analyser les motivations stratégiques.

### **2.1 Typologie des stratégies de diversification**

La diversification stratégique représente un axe majeur de développement pour les entreprises cherchant à assurer leur croissance, à répartir les risques ou à exploiter de nouvelles opportunités. Toutefois, toutes les stratégies de diversification ne se valent pas. Leur portée, leur nature et leur complexité diffèrent selon qu'elles visent à développer des activités proches de l'existant, de contrôle de la chaîne de valeur ou d'ouverture vers des domaines totalement nouveaux. On distingue ainsi plusieurs types de diversification : horizontale, verticale, conglomérale, auxquels viennent aujourd'hui s'ajouter des formes innovantes davantage adaptées aux mutations contemporaines.

#### **2.1.1 La diversification horizontale**

La diversification horizontale consiste pour une entreprise à développer de nouvelles activités dans des domaines connexes ou proches de son activité principale. Cette proximité peut être technologique, commerciale ou stratégique. L'objectif est généralement d'exploiter les compétences existantes, les ressources partagées (production, distribution, R&D), ou encore de tirer parti d'un positionnement de marque établi sur des marchés voisins.

Par exemple, une entreprise spécialisée dans les produits laitiers qui lance une gamme de desserts végétaux adopte une stratégie de diversification horizontale : elle reste dans le secteur de l'alimentation, utilise les mêmes circuits de distribution et capitalise sur sa notoriété.

Selon Porter (1985), ce type de diversification permet souvent de renforcer la relation avec les clients et de mieux maîtriser les marchés périphériques<sup>19</sup>. Elle présente en général un risque modéré, car elle repose sur des activités familières à l'entreprise.

### 2.1.2 La diversification verticale

La diversification verticale vise à étendre le contrôle de l'entreprise sur les maillons de sa chaîne de valeur, en amont ou en aval de son activité principale. On distingue :

- La **diversification verticale en amont** : l'entreprise intègre des activités précédemment réalisées par ses fournisseurs, cela donne à l'entreprise un meilleur contrôle et pilotage de sa chaîne d'approvisionnement. Par exemple : Un constructeur automobile qui décide de construire lui-même les éléments habituellement construits par un fournisseur, tels les ouvrants (coffre, portières, fenêtres).<sup>20</sup>
- La **diversification verticale en aval** : l'entreprise prend le contrôle d'activités situées plus près du client final, comme la distribution ou la commercialisation directe, en les intégrant dans ses propres activités. Par exemple un fabricant qui ouvre ses propres boutiques ou sites de vente en ligne.<sup>20</sup>

Cette stratégie est souvent motivée par la volonté de réduire la dépendance, améliorer la coordination des flux, assurer la qualité ou augmenter les marges. Chandler (1977) a montré, dans ses travaux sur les grandes firmes industrielles américaines, que l'intégration verticale fut un levier fondamental de la structuration managériale moderne<sup>21</sup>.

Cependant, cette forme de diversification peut entraîner une augmentation de la complexité opérationnelle et des coûts fixes importants, surtout si les compétences nécessaires sont éloignées du cœur de métier de l'entreprise.

---

<sup>19</sup>PORTER, Michael, « L'Avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », ed Dunod, New York, 1985

<sup>20</sup><https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/strategie-de-diversification>. consulté le 24/04/2025

<sup>21</sup>CHANDLER, A. D. « *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* », Harvard University Press, 1977.

### 2.1.3 La diversification conglomerale

La diversification conglomerale (ou non liée) renvoie à l'expansion de l'entreprise vers des secteurs totalement distincts de son activité d'origine, sans recherche explicite de synergies industrielles, commerciales ou technologiques. Elle est souvent motivée par une logique financière, une volonté de réduction du risque global ou une approche opportuniste face à des marchés en croissance.

Ce fut le cas de conglomérats comme General Electric ou Samsung, qui ont investi dans des domaines aussi variés que l'électronique, la construction navale, la finance ou encore les assurances. L'entreprise construit alors un portefeuille d'activités hétérogènes, dans l'espoir que la performance de certaines compensera les difficultés d'autres, suivant une logique dite de « mutualisation des risques ».

Selon Rumelt (1974), ce type de diversification tend à produire des résultats moins performants à long terme, notamment en raison de l'absence de synergies, de la dispersion des ressources, du manque de spécialisation et de la complexité managériale accrue<sup>22</sup>.

Dans ce contexte, il est pertinent de rappeler la contribution d'Igor Ansoff, l'un des pionniers de la stratégie d'entreprise. Dans son célèbre ouvrage *Corporate Strategy* (1965), il définit la diversification comme une stratégie de croissance où l'entreprise entre simultanément sur un nouveau marché avec un nouveau produit. Pour lui, il s'agit de la voie la plus risquée des stratégies de croissance, du fait de cette double rupture. Néanmoins, elle peut offrir un levier puissant de développement, notamment si l'entreprise parvient à maîtriser l'incertitude par des compétences transférables ou une expertise managériale solide<sup>23</sup>.

Ansoff distingue deux formes de diversification :

- La **diversification connexe**, dans laquelle l'entreprise reste proche de son activité initiale (ce qui correspond aux formes horizontale et verticale précédemment évoquées).
- Et la **diversification non connexe**, plus proche de la logique conglomerale, dans laquelle l'entreprise entre dans des secteurs sans lien apparent avec son cœur de

---

<sup>22</sup>RUMELT, R. P., « *Strategy, Structure, and Economic Performance* », 1974

<sup>23</sup>ANSOFF, H. Igor. « *Corporate Strategy* ». NY, 1965.

métier. Cette dernière repose souvent sur des capacités financières, un savoir-faire en pilotage stratégique multisectoriel, ou une logique de capital-investissement.

La pensée d'Ansoff permet donc de mieux situer la diversification conglomérale dans une grille d'analyse des risques stratégiques, en insistant sur la rupture radicale qu'elle implique, mais aussi sur ses possibles retours si elle est habilement pilotée.

## **2.2 Les nouveaux modèles de diversification :**

Face aux limites des modèles traditionnels, de nouvelles formes de diversification se sont développées à partir des années 2000, portées par la digitalisation, l'ouverture des écosystèmes d'innovation, les attentes sociétales et les exigences environnementales. Ces modèles traduisent une évolution profonde du rôle stratégique de l'entreprise dans son environnement.

### **2.2.1 La diversification collaborative**

Elle repose sur la coopération interentreprises, à travers des alliances stratégiques, des joint-ventures ou des projets d'innovation ouverte. Plutôt que d'internaliser une nouvelle activité, l'entreprise partage les risques et les compétences avec un partenaire. Ce modèle est particulièrement courant dans les industries à forte intensité technologique, comme le secteur pharmaceutique ou l'aéronautique.

Chesbrough (2003) a théorisé cette approche sous le nom d'« *innovation ouverte* », en insistant sur la nécessité d'intégrer des ressources externes pour innover plus rapidement et plus efficacement<sup>24</sup>.

### **2.2.2 La diversification durable**

Elle s'inscrit dans une logique de responsabilité sociétale. L'entreprise se diversifie vers des produits ou services à impact environnemental ou social positif. Cela peut concerner l'économie circulaire, les énergies renouvelables, les produits bio, ou les services solidaires.

---

<sup>24</sup>CHESBROUGH. H , « *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* ». Harvard Business Press, 2003

Par exemple, Michelin a investi dans des services de mobilité partagée ou de revalorisation des pneus usés, en cohérence avec ses engagements en faveur du développement durable.

### **2.2.3 La diversification numérique**

Elle exploite les nouvelles technologies (Intelligence Artificielle, Cloud, plateformes) pour créer de nouveaux modèles économiques ou entrer dans des secteurs traditionnellement éloignés. C'est le cas d'entreprises industrielles qui se diversifient vers les logiciels intelligents de gestion énergétique.

La diversification numérique permet aussi de repenser l'expérience client, d'exploiter la donnée et de monétiser de nouveaux actifs immatériels, contribuant à la transformation globale de l'entreprise.

## **2.3 Motivations et objectifs stratégiques de la diversification**

La diversification, en tant que stratégie d'entreprise, est une décision réfléchie et jamais hasardeuse . Elle répond à des logiques complexes et multidimensionnelles, qui relèvent à la fois de l'environnement externe et des dynamiques internes de l'organisation. Dans un contexte où les entreprises sont confrontées à une intensification de la concurrence, à des pressions technologiques croissantes et à des attentes sociétales en constante évolution, la diversification apparaît comme un levier majeur pour assurer leur croissance, leur résilience et leur pérennité. Les motivations qui sous-tendent cette démarche stratégique peuvent être regroupées autour de quatre grands axes : la recherche de croissance, la réduction des risques, l'optimisation des ressources, et l'adaptation aux mutations de l'environnement.

### **2.3.1 La recherche de croissance et l'expansion de marché**

La première motivation stratégique qui pousse les entreprises à se diversifier réside dans la quête de croissance, qu'elle soit interne ou externe. Lorsque les opportunités de développement dans le secteur d'origine se réduisent en raison d'une saturation du marché, d'une intensification de la concurrence ou d'un plafonnement du taux de rentabilité ,la

diversification permet de franchir les frontières du domaine d'activité initial pour investir de nouveaux marchés ou segments.

Cette orientation s'inscrit dans le cadre de la *matrice d'Ansoff*, qui identifie la diversification comme l'option la plus audacieuse mais aussi la plus risquée de la stratégie de croissance, puisqu'elle combine à la fois l'introduction de nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés <sup>25</sup>. Toutefois, elle peut offrir un potentiel de développement considérable, notamment si l'entreprise parvient à mobiliser des synergies ou à transférer ses compétences vers les nouvelles activités.

La firme Apple, par exemple, qui s'est initialement positionnée sur les ordinateurs personnels, a su étendre son périmètre d'activités vers les smartphones, les montres connectées, les services de streaming ou encore les paiements numériques. Cette diversification lui a permis non seulement d'atteindre de nouveaux marchés, mais aussi de générer de multiples sources de revenus, consolidant ainsi sa domination technologique et commerciale.

Dans cette logique, la diversification devient une stratégie d'expansion horizontale ou conglomérale, qui vise à maximiser le potentiel de croissance au-delà des limites du marché d'origine. Elle répond également à une logique de conquête stratégique, permettant à l'entreprise de s'imposer comme un acteur multisectoriel, en multipliant les relais de croissance.

### **2.3.2 La réduction des risques et la stabilisation des revenus**

Le deuxième motif fondamental qui justifie le recours à la diversification est la volonté de réduire la vulnérabilité stratégique de l'entreprise face aux aléas du marché. En effet, une firme trop concentrée sur une activité unique ou un nombre restreint de produits s'expose à un risque de dépendance élevé, c'est-à-dire que l'entreprise dépend entièrement ou en grande partie de cette activité. Donc si cette activité est touchée, toute l'entreprise en souffre, voire peut s'effondrer et notamment en cas de crise économique, de rupture technologique ou de changement réglementaire.

La diversification devient donc une stratégie de gestion des risques à l'échelle organisationnelle. Elle assure à l'entreprise une forme de résilience économique, en atténuant

---

<sup>25</sup>ANSOFF, H. I. « *Strategies for Diversification* », 1957. p 113–124.

la dépendance à un secteur donné et en lui permettant d'absorber plus efficacement les chocs exogènes.

### **2.3.3 L'optimisation des ressources et des compétences**

La diversification peut également s'expliquer par une volonté d'exploiter et valoriser au maximum les ressources internes de l'entreprise. Lorsqu'une firme dispose d'actifs tangibles ou intangibles peu ou non exploités (usines, savoir-faire, réseau commercial, image de marque), la diversification offre une opportunité stratégique de les redéployer dans de nouvelles activités.

Cette approche se base sur le courant des ressources et compétences, développée par Prahalad & Hamel<sup>26</sup>. Ces derniers introduisent le concept de "core competencies", ou compétences-clés, qui désignent les savoir-faire spécifiques susceptibles d'être transposés à d'autres domaines pour créer un avantage compétitif durable.

Cette logique permet une optimisation du capital existant, en assurant un meilleur rendement sur les investissements antérieurs. Elle s'accompagne souvent de synergies opérationnelles, marketing ou technologiques entre les différentes unités d'affaires, ce qui renforce la performance globale du portefeuille d'activités.

### **2.3.4 L'adaptation aux évolutions de l'environnement**

Enfin, la diversification peut être motivée par un besoin impératif d'adaptation face aux mutations rapides de l'environnement externe. L'émergence de nouvelles technologies, les transformations réglementaires, les attentes sociétales croissantes ou les préoccupations environnementales obligent les entreprises à remettre en question leurs modèles économiques traditionnels.

Dans ce contexte, la diversification devient un outil de repositionnement stratégique voire de reconversion. Elle permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché,

---

<sup>26</sup>PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G, « *The Core Competence of the Corporation* ». HBR , 1990,p 79-91

d'intégrer les nouvelles tendances, ou encore de s'engager dans une dynamique de développement durable.

Dans les années 2000, la célèbre entreprise de jouets LEGO a connu une importante crise liée à l'évolution rapide des préférences des enfants, attirés par les jeux vidéo et le numérique. Consciente de ces transformations, LEGO a adopté une stratégie de diversification orientée vers les nouveaux usages ludiques (liés aux jeux) et technologiques. L'entreprise a développé des gammes hybrides (comme LEGO Mindstorms combinant construction et robotique), lancé des jeux vidéo à licence (LEGO Star Wars, LEGO Harry Potter) et investi dans les contenus audiovisuels (films LEGO au cinéma). Grâce à cette capacité d'adaptation, elle est parvenue à redynamiser son image, à toucher de nouvelles générations et à regagner une position de leader sur le marché mondial du jouet

Ainsi, la diversification apparaît non plus comme une simple opportunité de croissance, mais comme une exigence stratégique dans un monde en perpétuelle évolution. Elle devient un vecteur d'agilité, d'innovation et de transformation organisationnelle. Pour les entreprises, la faculté à transformer leur base de ressources et à réorienter leur activité selon les signaux du marché est dès lors nécessaire.

## **Conclusion**

Ce premier chapitre a permis de définir les bases de la stratégie de diversification, en expliquant ses différentes formes et les raisons qui la motivent. D'abord perçue comme un simple moyen d'élargir les activités d'une entreprise, elle a évolué pour prendre en compte les enjeux liés à la mondialisation, au numérique et au développement durable, devenant ainsi un outil d'adaptation aux changements de l'environnement économique.

Les différents types de diversification présentés : horizontale, verticale, conglomerale, mais aussi collaborative ou durable montrent que les entreprises peuvent suivre plusieurs directions selon leurs objectifs. Chaque forme traduit un choix stratégique adapté à un contexte ou à une ambition précise.

Les raisons de se diversifier sont aussi variées : grandir sur de nouveaux marchés, limiter les risques, mieux utiliser les ressources disponibles ou encore suivre l'évolution des attentes et des conditions du marché. La diversification devient alors un moyen pour l'entreprise de se renforcer face à la concurrence et de mieux préparer son avenir.

Ce cadre théorique servira de base pour mieux comprendre, dans le chapitre suivant, comment la diversification peut devenir une source d'avantage concurrentiel durable.

## **Chapitre 2**

### **L'avantage concurrentiel, concepts et processus de développements**

## **Introduction du chapitre**

Dans ce deuxième chapitre nous allons explorer la notion d'avantage concurrentiel, un élément déterminant de la réussite et de la pérennité des entreprises dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel. Devenu un pilier central de la stratégie d'entreprise, ce concept sera analysé à travers plusieurs approches théoriques.

Nous aborderons les apports de Michael Porter, en particulier la chaîne de valeur, le modèle des cinq forces ainsi que les stratégies génériques qui permettent aux entreprises de se positionner durablement face à la concurrence. Ce chapitre va ainsi traiter l'approche fondée sur les ressources et compétences internes (Resource Based View) développée par Jay Barney pour comprendre comment des ressources rares et inimitables peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable.

Pour finir, nous verrons comment l'innovation et la technologie constituent aujourd'hui des leviers essentiels pour se démarquer des autres.

## **Section 1 : Conceptualisation de l'avantage concurrentiel**

On se demande pourquoi notre concurrent affiche-t-il une rentabilité plus élevée que la nôtre ? La réponse à cette question est qu'il possède un avantage concurrentiel. Comprendre cet avantage est important pour analyser la performance et la position stratégique de l'entreprise dans son secteur.

### **1. Avantage concurrentiel**

#### **1.1 Définition de l'avantage concurrentiel**

Ce concept a été popularisé par Michael Porter dans les années 80 et dit que l'avantage concurrentiel c'est ce qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents, donc de faire mieux qu'eux en créant une valeur perçue comme supérieure pour ses clients ou en ayant des coûts de production plus bas.<sup>27</sup>

Chaque entreprise doit déployer une stratégie qui vise à construire consolider et protéger son avantage face aux évolutions du marché et des initiatives des concurrents, ainsi elle peut accéder à une position dominante.

*« L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ces clients. Il peut prendre une forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou de la délivrance de prestations uniques qui compensent largement le surprix exigé »<sup>28</sup>*

Une entreprise qui réussit le mieux à deux leviers à sa disposition : les coûts de production qu'elle doit supporter et les prix que ses clients sont prêts à payer. De cette manière, elle atteint un niveau de rentabilité plus important. Dont l'AC est le lien entre les coûts, les prix et la rentabilité qu'on arrive à mettre en valeur.<sup>29</sup>

Pour que le client soit prêt à payer un prix élevé il faut que l'entreprise augmente la valeur perçue du produit, ce qui engendre l'augmentation des coûts. Dans ce cas, il faut chercher à trouver l'équilibre entre les coûts et les prix pour le maximum de rentabilité.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.

<sup>28</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.

<sup>29</sup> Strategor, 6e édition, dunod, page 154

<sup>30</sup>Strategor, 6e édition, dunod, page 154

L'avantage est soit par les coûts ou par une différenciation. Mais il peut aussi être relatif vis-à-vis des concurrents.

L'exemple de TOYOTA extrait de la 6eme édition de l'ouvrage Strategor illustre parfaitement ce point : si on compare TOYOTA à des marque de luxes comme BMW, les voiture TOYOTA sont vendus moins chers donc par rapport à BMW, TOYOTA à un avantage de coûts car elle produit a un coût moins élevé. Et si on la compare à des marques comme Citroën, TOYOTA est de meilleure qualité et ils ont des caractéristiques supérieures, donc le fait de payer plus cher est justifié. Dans ce cas l'AC de TOYOTA vient de la différenciation.

Donc l'avantage est relatif car il dépend de qui on le compare. <sup>31</sup>

## 1.2. Les types de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel peut prendre plusieurs formes. **L'avantage lié au produit** repose sur la capacité de l'entreprise à créer de nouveaux produits en réponse aux nouveaux besoins issus des évolutions des préférences et des comportements des consommateurs. Cela exige une veille sur le marché et une bonne gestion du cycle de vie du produit, de l'amont à l'aval afin d'assurer la pertinence du produit tout au long du cycle. **L'avantage lié au marché** est fondé sur un bon positionnement stratégique, combinant la maîtrise des coûts de production avec une offre de qualité à un prix compétitif. Cela permet à l'entreprise de proposer un rapport qualité-prix attractif, élargir la base de clientèle et de résister à la concurrence. Enfin **l'avantage lié à la technologie**, se manifeste par la capacité de l'entreprise à intégrer et exploiter les innovations technologiques dans ses processus, ses produits ou services. Cette maîtrise favorise la différenciation, encourage l'innovation et renforce la satisfaction des clients et les fidélise. <sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Strategor, 6e édition, dunod, P.156

<sup>32</sup>SADKI Kahina, MERIDJA Mohand Akli, Le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel : cas des entreprises de la wilaya de Béjaia, mémoire de fin d'études, 2017/2018

### 1.3 Les facteurs clés de succès (FCS)

Les FCS sont les éléments essentiels qu'une entreprise doit maîtriser pour créer et maintenir un AC durable dans son secteur.

Ces facteurs évoluent, ce qui était déterminant hier peut devenir obsolète demain. Et d'autres FCS émergent grâce aux innovations technologiques.

Chaque entreprise possède ses propres FCS selon son contexte donc il n'existe pas de recette universelle. Ces facteurs sont identifiés grâce à des analyses telles que les 5 forces de Porter ou la matrice BCG, etc.

Il se peut aussi parfois qu'une entreprise crée un FCS en exploitant des ressources internes que les concurrents n'ont pas encore identifiées comme stratégique.<sup>33</sup>

### 1.4 La compétitivité

Selon G Koenig (1996) « *une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé* »<sup>34</sup>

La compétitivité est la capacité d'une entreprise à participer efficacement à la concurrence sur le marché.

Parmi les éléments qui impactent la compétitivité des entreprises, on trouve les pratiques de gestion, les capacités intellectuelles, l'allocation des ressources, les processus de fabrication, les innovations et les stratégies promotionnelles.<sup>35</sup>

Donc la compétitivité c'est quand l'entreprise est capable de rivaliser avec ses concurrents en termes de prix de qualité, d'innovation et de performance globale.

---

<sup>33</sup>Mémoire, La politique et stratégie concurrentielle sur le marché Cas de L'EURL S.T.L.D"LE FERMIER", AIGOUN Tassadit, ALLILI Siham, 2016/2017

<sup>34</sup>THIERRY SANVIN, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée.

<sup>35</sup> Oliver, I. S., Krause, S., Pinyak, S., & Shpylyk, S. (2022). Marketing strategic analysis of the competitive potential of commercial enterprise. Galic'kij ekonomičnij visnik, page 81-89

## 2. Le model de Michael Porter

Le travail de Michael Porter a profondément marqué la pensée stratégique contemporaine. À travers ses modèles, il a proposé une lecture structurée de la concurrence et des sources d'avantage concurrentiel. Son approche permet aux entreprises d'analyser leur environnement et de mieux se positionner face aux forces du marché.

### 2.1 La chaîne de valeur

Selon Porter « *Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit ... Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur* »<sup>36</sup>

La chaîne de valeur de Porter est un outil stratégique permettant aux entreprises d'analyser quelles sont les activités qui permettent de créer de la valeur et celles qui contribuent donc à la construction d'avantage concurrentiel pour l'entreprise ou un DAS (domaine d'activité stratégique). Ce modèle permet aussi de voir si certaines des activités font perdre de la valeur à l'entreprise et méritent d'être externalisées en faisant de la sous traitance ou de les réaliser ailleurs par la délocalisation.

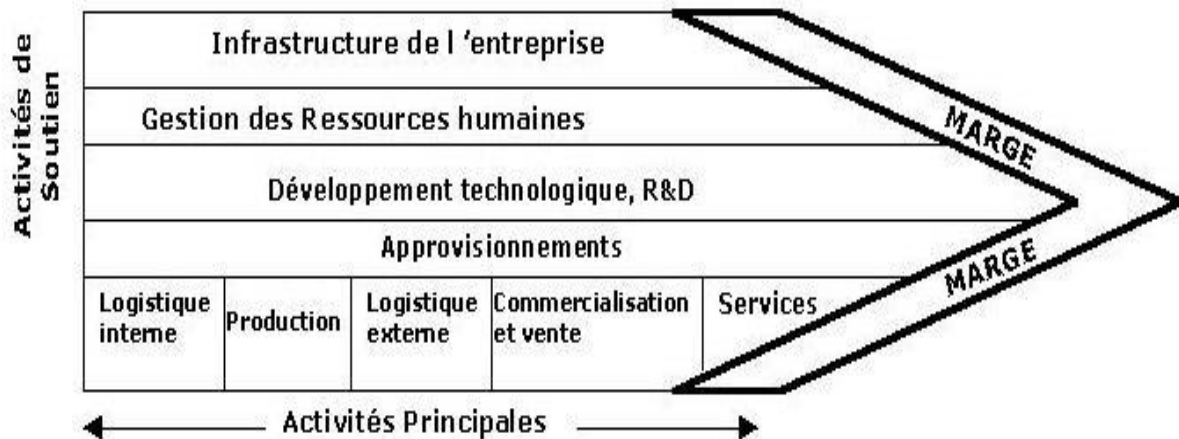
Porter divise la firme en deux groupes d'activités différentes, celles liées directement à la création du produit qui sont les activités principales et des activités secondaires qui les soutiennent. Parmi ces activités on trouve celles qui ajoutent de la valeur pour le client qui sont les activités à valeur ajoutée, et d'autres qui sont nécessaires mais qui n'ajoutent pas de la valeur au client qui sont des activités sans valeur ajoutée. L'entreprise doit se concentrer sur les activités qui apportent de la valeur, elle doit les améliorer constamment car elles sont les plus importantes pour son métier.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986. p49.

<sup>37</sup>Jack Boulay, ARTICLE, Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé.

**Figure 3 : La chaîne de valeur de Porter**



**Source :** M. Porter, L'avantage concurrentiel, 1986

Comme l'indique la figure, la chaîne de valeur est représentée par un tableau sous forme d'une flèche qui indique les activités à chaque étape de la réalisation d'un produit ou d'un service. Ce diagramme décompose l'entreprise en neuf catégories d'activités liées les unes aux autres pour former une chaîne de valeur. On trouve cinq activités principales aussi dites fonctions primaires et quatre activités de soutien ou fonction support. Et à la fin de création de l'offre il est important d'être sûr que l'entreprise à générer une marge qui est représentée à la pointe de la chaîne de valeur. Cette marge correspond à la valeur ajoutée pour le client. Donc l'écart entre ce que chaque activité coûte et le prix que le client est prêt à payer.

**Les activités principales**

Ces activités se déclinent en plusieurs étapes. D'abord **la logistique interne** qui correspond à toute l'organisation en amont de la production. On y trouve la réception des matières premières, leur stockage, la gestion des stocks et la préparation des ressources nécessaires à la fabrication. Ensuite vient **la production**, qui est une phase par laquelle se

transforme la matière première en produit fini. Cela inclut l'assemblage, l'emballage, les contrôles qualité et l'entretien des équipements. Une fois le produit terminé, **la logistique externe** prend le relais, elle combine les activités de distribution et de livraison des produits finis aux clients. On y trouve le stockage des produits finis, leur transport, la gestion des commandes et la planification des livraisons. Vient ensuite **la commercialisation et la vente** qui regroupe toutes les actions qui incitent les clients à acheter. Donc la publicité, les promotions, le travail des commerciaux, le choix des points de ventes et la stratégie des prix. Enfin, **les services** tel que les service après-vente qui permettent de fidéliser les clients.. On y trouve l'installation, les réparations, les formations, les pièces de changes et les adaptations du produit.

Chaque activité est partagée par un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur d'activité concerné et de la stratégie de la firme.<sup>38</sup>

« Selon le secteur, l'une ou l'autre de ces activités peut avoir une importance vitale pour l'avantage concurrentiel »<sup>39</sup>

Donc les activités les plus importantes pour un distributeur sont la logistique externe et pour un restaurant c'est la production,...etc.

### **Les activités de soutien**

Les activités de soutien viennent appuyer les activités principales. **L'approvisionnement** concerne l'achat des matières de productions, les marchandises les matières premières et d'autres fournitures. Avec l'objectif d'avoir un meilleur rapport qualité prix. **Le développement technologique** regroupe les systèmes d'information, la recherche et développement, la gestion des connaissances de l'entreprise et la gestion des relations avec les clients à travers un CRM (Customer Relationship Management). Ensuite **La gestion des ressources humaines (GRH)**, qui considère les employés sont comme une ressource vitale de l'entreprise, notamment désignés comme Capital Humain. La GRH se porte sur le recrutement, l'embauche, les formations, le développement personnel, la rémunération et la gestion des carrières. Et enfin, **l'infrastructure** qui regroupe les activités administratives indispensables pour le bon fonctionnement de la firme. Tel que la direction générale, finances,

---

<sup>38</sup>Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986, p56

<sup>39</sup>Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986. p57

juridique, le management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'informations, etc.<sup>40</sup>

L'analyse ne doit pas être uniquement réalisée à chaque activité isolément. Il s'agirait de comprendre les liens entre elles, on en distingue trois types :<sup>41</sup>

**Les liens entre les activités principales :** la bonne coordination des flux de produit et de matières premières du début du processus au client final.

**Les liens entre les activités de soutien et les activités principales :** ces interactions permettent aux activités de soutien de renforcer la création de valeur dans les activités principales.

**Les liens entre les activités de soutien :** ces relations sont également importantes et leur rôle s'accroît avec l'intégration des systèmes d'informations.

## **2.2 L'avantage concurrentiel et les 5+1 forces de Porter**

*« Le cadre d'analyse des Cinq forces permet à une firme de maîtriser la complexité et de localiser avec précision les éléments clés de la concurrence dans son secteur »<sup>42</sup>*

Avant d'élaborer une stratégie concurrentielle, il faudrait d'abord connaître la structure du secteur. C'est-à-dire qu'on peut évaluer l'attrait d'un secteur et développer une stratégie concurrentielle efficace pour se positionner avantageusement.<sup>43</sup>

Ces forces déterminent la rentabilité d'un secteur en influençant les prix, les coûts et les investissements nécessaires pour réussir.

---

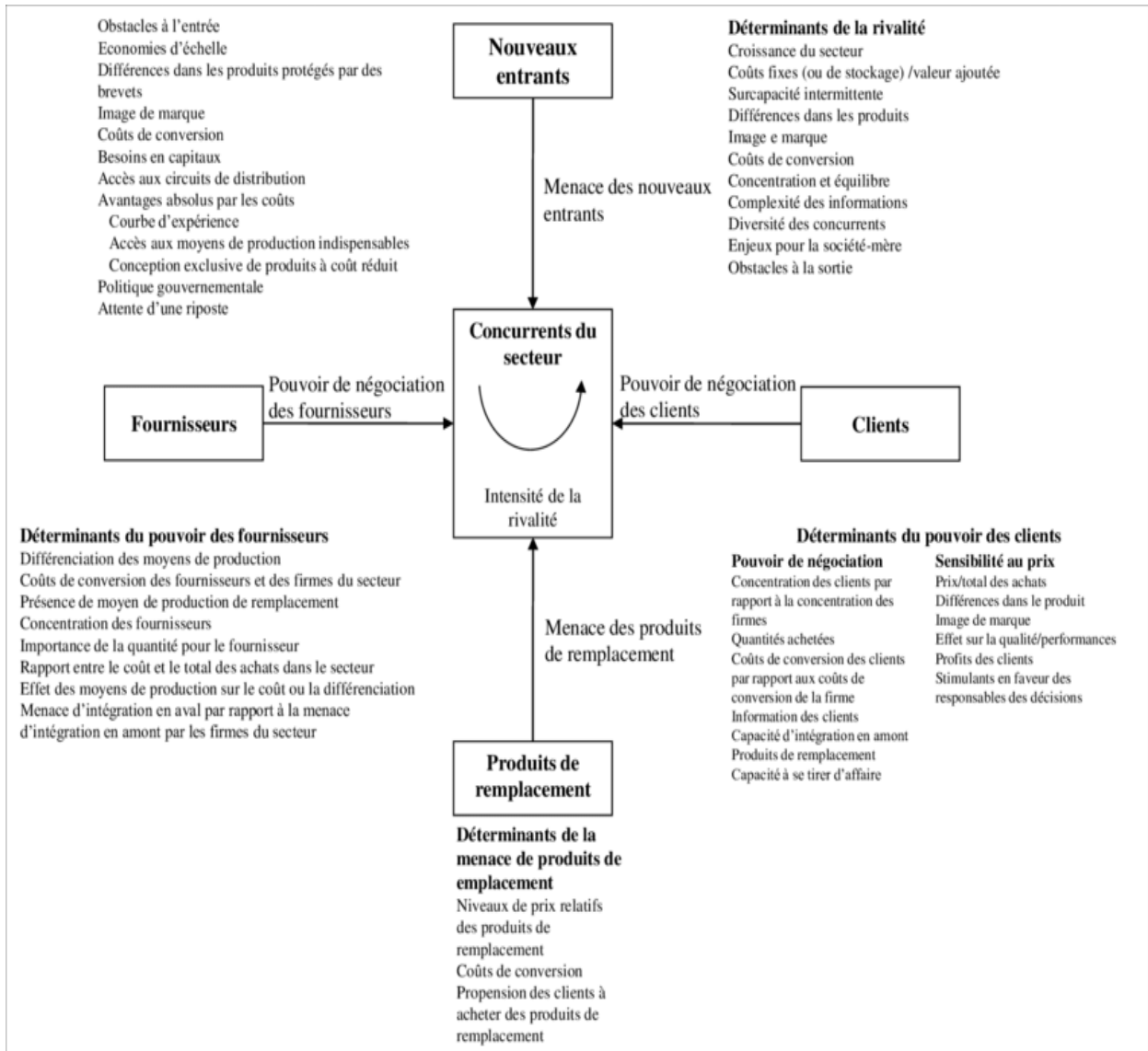
<sup>40</sup>Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986. p 58-61

<sup>41</sup>MITICHE Chanez, mémoire fin de cycle 2021/2022, Diagnostic stratégique d'une entreprise Cas : la Sarl carrosserie industrielle HB

<sup>42</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.p 18.

<sup>43</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.p14

**Figure 4 : les 5 forces de porter**



**Source :** researchgate.net, publié par Olivier Guyader, le 25/04/2025 récupéré sur :

<https://www.researchgate.net/figure/Les-5-forces-de-la-concurrence-Porter->

**1. La menace des nouveaux entrants :** Cette force concerne les risques liés à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché. Plus les barrières à l'entrée sont faibles, plus la menace est forte. Par contre les obstacles comme les brevets, les effets d'expérience, les économies d'échelle ou une forte différenciation des produits peuvent dissuader les entrants potentiels.

**2. L'intensité de la rivalité :** Elle reflète le niveau de concurrence entre les entreprises déjà présentes, elle est mesurée par les actions offensives et défensives des entreprises. Cette rivalité est plus forte lorsque le marché est saturé, que les entreprises sont nombreuses et de taille équivalente, ou que les produits ne sont pas différenciés. Des coûts fixes élevés ou des difficultés à quitter le marché (obstacles à la sortie) renforcent également cette pression concurrentielle.

**3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Les fournisseurs peuvent influencer les conditions d'achat (prix, délais, qualité) surtout quand ils sont moins nombreux, spécialisés ou si ils proposent des ressources indispensables difficiles à remplacer. Plus une entreprise dépend de ses fournisseurs plus le pouvoir de négociation est élevé.

**4. Le pouvoir de négociation des clients :** C'est leur capacité à influencer les prix ou la qualité. Quand ils sont moins nombreux ou qu'ils achètent une quantité importante. Leur pouvoir est important car ils sont sensibles aux prix des produits.

**5. La menace des produits de substitution :** Un produit de substitution est celui qui satisfait le même besoin des consommateurs que le produit original.

**6. Le pouvoir public :** Les changements de réglementation peuvent annuler certains AC ou freiner des activité ou au contraire être en faveur des entreprises.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Lydia rajteric, 7/11/24 asana.net, 26/04/25 a 23h24 récupéré sur <https://asana.com/fr/resources/porters-five-force>

### 3. L'avantage par les ressources et compétences

Contrairement au model de porter, ici la firme se définis à partir de ce qu'elle est capable de faire. Teece donc à l'inverse l'approche de Barney met en avant les ressources et compétences propres à l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel durable. Si Porter aide à comprendre où se positionner, Barney éclaire sur avec quoi et comment maintenir cet avantage. Ces deux visions apparaissent ainsi plus complémentaires que concurrentes.

*« L'entreprise est un ensemble coordonné de ressources particulières qui déterminent ses marges de manœuvre stratégique »Barney J.B 1997.*

D'après Jay Barney qui le représentant du courant Resource Based View (RBV) une entreprise doit être analysée comme un ensemble de ressources et non simplement comme un portefeuille de produits. Ce sont les ressources et compétences de l'entreprise qui déterminent ses capacités stratégiques.<sup>45</sup>

#### 3.1 Définition des ressources et compétences

Dans cette approche il convient de distinguer les deux notions clés qui constituent la base de la performance de l'entreprise : les ressources et les compétences.

**Les ressources** peuvent être conceptualisées comme étant l'ensemble des moyens à la disposition de l'entreprise, qu'elle peut contrôler et qu'elle peut mobiliser à travers ses processus de production et organisationnels pour générer de la valeur dans son domaine d'activité.<sup>46</sup>

Barney les définit comme étant des actifs intangibles et tangibles qu'une firme utilise afin de choisir et implanter sa stratégie.<sup>47</sup>

Pour lui les ressources tangibles sont les actifs concrets de la firme que l'on repère facilement sont quantifiables et que l'on retrouve dans le bilan tel que les bâtiments, terrains, usines, machines, ... etc. et les ressources financières.

---

<sup>45</sup> Strategor, dunod, edition 6, page 164

<sup>46</sup> Strategor, dunod, edition 6, page 164

<sup>47</sup> Barney 2001 Academyof Management

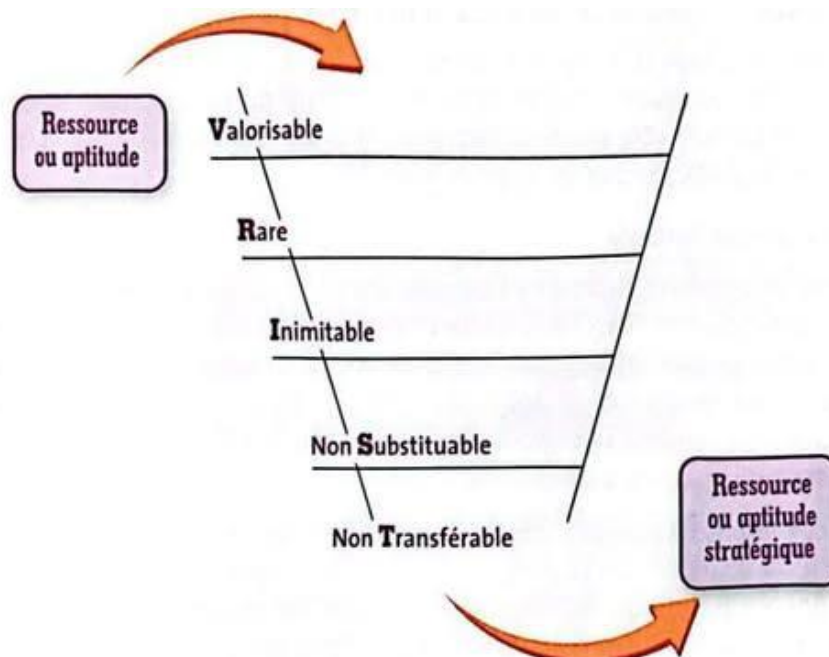
Les ressources intangibles on les retrouve rarement dans le bilan et sont moins évidentes à évaluer, ce sont le véritable moteur de richesse de l'entreprise, tel que les avancés technologiques, la réputation, leur capital humain (expérience, les qualifications, formation, fidélité des employés, l'ambiance du travail, etc.)<sup>48</sup>

Disposer de ressources uniquement ne suffit pas. C'est leur mise en œuvre efficace qui permet de générer un avantage. Ainsi il parvient de définir la notion des **compétences** qui désignent la façon dont une entreprise utilise ses ressources pour atteindre un but précis. Cela se fait en combinant ces ressources et en suivant des processus d'organisation. Ces compétences sont renforcées par l'effet d'expérience, donc l'usage et le partage, et elles nécessitent un entretien actif pour éviter l'érosion des connaissances.<sup>49</sup>

### 3.2 L'avantage concurrentiel et l'approche par les ressources et compétences

Les ressources et compétence ont des caractéristiques bien précises et qui sont représenté par le modèle VRIST :

**Figure 5 : le filtre VRIST des ressources et aptitudes**



<sup>48</sup>Strategor, dunod, édition 6, page 165

<sup>49</sup> Khammes Abdennour, mémoire de fin de cycle, Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME Le cas de l'entreprise : Renov Expansion, p 177

**Source :** Strategor, édition 6, page 169.

**1. Valeur :** Une ressource est valable quand elle permet de saisir une opportunité, contrer les menaces ou d'apporter une réelle utilité au consommateur c'est-à-dire répondre à leur demande. La ressource doit améliorer l'efficacité ou l'efficience de l'entreprise et d'apporter une utilité au client, soit vis-à-vis de la qualité, le service, la performance, etc. les ressources doivent apporter de la valeur ajoutée pour agir positivement sur la compétitivité de l'entreprise.

**2. Rareté :** Plus une ressource est difficile à obtenir ou à produire plus elle renforce l'unicité de l'entreprise, permettant d'avoir une position difficile à imiter. Cela se fait soit par une technologie brevetée, une marque très bien réputée ou par l'expertise unique des employés.

**3. Imitation difficile :** Une ressource difficile à copier par les concurrents permet de d'obtenir un avantage durable. Les ressources difficiles à imiter sont souvent liés à la culture organisationnelle de l'entreprise, le processus d'apprentissage, etc. cela constitue une barrière à l'entrée et défavorise les produits dupliqués.

**4. Absence de substituts :** Il ne doit pas exister d'autres alternatives facilement accessibles qui répondent à la même demande. L'existence d'une autre méthode de fabrication ou ressources qui permettent d'obtenir les mêmes résultats efficacement la ressource de l'entreprise perd son avantage. On parle de la non-substituabilité des ressources.

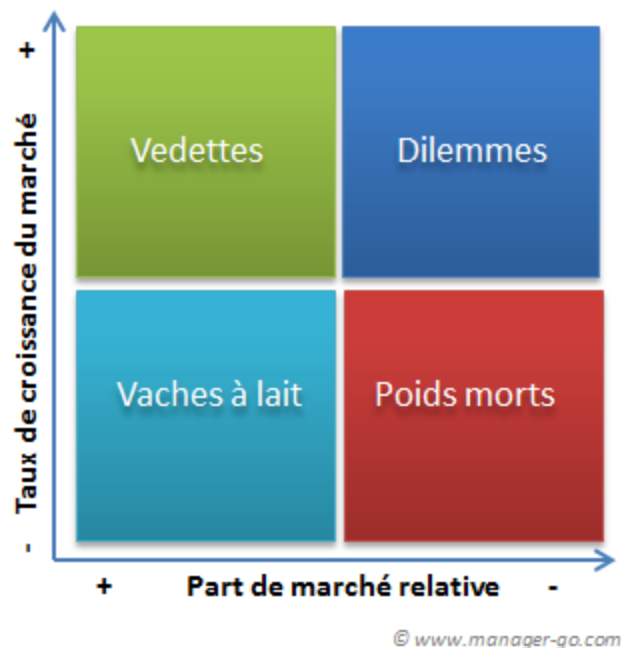
**5. Appropriation (transférabilité) :** L'entreprise doit être en mesure de capter la valeur que ses ressources ont générer tout en protégeant ses droits de propriété. Elle doit exploiter ses ressources sans qu'elle soit transférables ou appropriables par d'autre acteurs (par des partenaires ou des employés). La non-transférabilité est assurée à travers des protections juridique ; par des brevets, les droits d'auteur ou des contrats... etc.

En complément des outils spécifiques à l'analyse de l'avantage concurrentiel, il existe d'autres instruments stratégiques qui permettent d'évaluer la position globale de l'entreprise et de guider ses choix.

### 3.3 L'analyse du portefeuille d'activité par le BCG

La matrice BCG ( Boston Consulting Group) a été créée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson. C'est un outil qui permet de classer les activités ou les produits d'une entreprise selon leur taux de croissance du marché et leur part de marché relative.

**Figure 6 : la matrice BCG**



**Source :** www.manager-go.com récupéré sur : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-bcg.htm>

Comme on peut le voir cette matrice distingue quatre domaines d'activité stratégique (DAS) :

- **Dilemmes** : Activités sur des marchés en forte croissance mais avec une faible part de marché. Elles nécessitent d'importants investissements sans garantie de succès. L'entreprise doit choisir entre investir pour en faire des « vedettes » ou désinvestir.
- **Vedettes** : Activités à forte croissance avec une part de marché élevée. Elles génèrent des revenus tout en nécessitant des ressources pour soutenir leur développement. À terme, elles peuvent devenir des « vaches à lait ».

- **Vaches à lait** : Activités sur des marchés matures, avec une forte part de marché. Elles demandent peu d'investissements et génèrent des liquidités importantes, servant à financer d'autres DAS.
- **Poids morts** : Activités à faible croissance et faible part de marché. Elles ne génèrent ni revenus significatifs ni perspectives de développement. Elles sont souvent candidates au désengagement.

- 

### 3.4 L'analyse SWOT comme modèle de Harvard

Ce modèle repose sur un processus itératif d'évaluation de l'environnement externe et des capacités internes de l'organisation. La stratégie d'une entreprise émerge de cette analyse combinée des facteurs externes et internes, qui sont essentiels pour clarifier le monde dans lequel l'entreprise opère et l'aider à mieux visualiser son avenir souhaité.<sup>50</sup>

SWOT est un acronyme qui signifie : Strengths (Forces) ; Weaknesses (Faiblesses) ; Opportunities (Opportunités) ; Threats (Menaces).

- **Les forces** sont les capacités qui permettent à l'entreprise de bien fonctionner, et des atouts qui doivent être exploités. Elles sont identifiées lors de l'analyse interne.
- **Les faiblesses** sont également identifiées lors de l'analyse interne et ce sont les caractéristiques qui empêchent le bon fonctionnement de l'entreprise et qui doivent être corrigées.
- **Les opportunités** sont les tendances, les forces, les événements ou les idées issus de l'environnement externe dont l'entreprise peut tirer parti pour se développer ou se renforcer.
- **Les menaces**, ce sont les éléments externes potentiellement défavorables, et sont souvent imprévues et incontrôlables. Cela nécessite une veille constante pour anticiper les changements.

Cette analyse se divise en deux dimensions :

- **Une analyse externe** qui se concentre sur les opportunités et les menaces. Elle intègre des éléments comme les clients, les concurrents, les fournisseurs, les régulateurs mais aussi des facteurs comme la technologie, les produits de substitution ou encore les

---

<sup>50</sup> Harvard Business school Press, SWOT analysis I: Looking outside for threats and opportunities, 2006

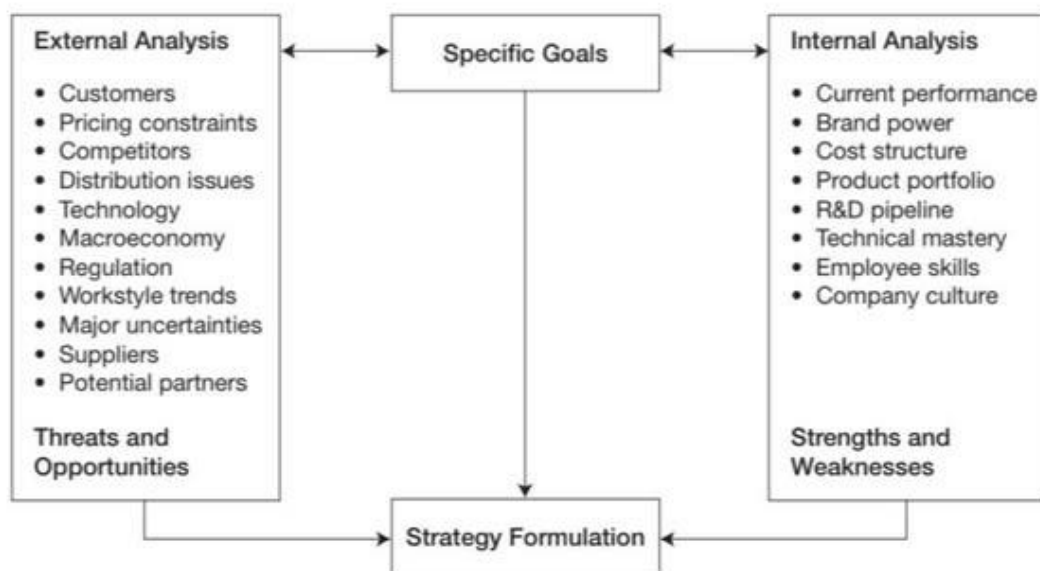
tendances de mode de vie et de travail. Tous ces éléments influencent directement le potentiel de profit d'une entreprise.

- **Une analyse interne** qui examine les forces et faiblesses de l'entreprise, elle s'intéresse à la performance actuelle, la notoriété de la marque, la structure des coûts, au portefeuille de produits, la R&D, les compétences techniques, au niveau de qualification du personnel et à la culture organisationnelle.

En somme, l'analyse SWOT n'est pas un exercice ponctuel, mais une discipline continue que les entreprises "pratiquent sans cesse" pour rester pertinentes, compétitives et réactives aux dynamiques changeantes de leur marché et de leurs propres capacités.

**Figure 7 : Les éléments externes et internes de la SWOT**

### External and Internal Analysis



**Source:** Harvard Business school Press, SWOT analysis I: Looking outside for threats and opportunities, 2006

## Section 2 : Sources et mécanismes de l'avantage concurrentiel

Porter explique que les stratégies génériques sont des stratégies concurrentielles que les firmes exercent sur ses DAS pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. Ces stratégies sont la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. L'avantage concurrentiel est analysé en relation avec le champ concurrentiel de la firme, qui peut être soit vaste soit restreint : <sup>51</sup>

- **Un champ concurrentiel large (Broad Target)** est typique des stratégies de Leadership par les coûts et de Différenciation, où l'entreprise vise une large gamme de segments ou l'ensemble du marché.
- **Un champ concurrentiel étroit (Narrow Target)** caractérise la stratégie de Focalisation (Focus), où l'entreprise se concentre sur un segment cible limité.

**Figure 8 : la matrice stratégique**

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différenciation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différenciation
	Front Etroit	Concentration	

**Source :** Blog Valoxy, les stratégies génériques de Porter. Récupéré sur :

<https://valoxy.org/blog/strategies-generiques-porter/>

<sup>51</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 198, page 11

- **L'impasse (Stuck in the middle)**

Cela résulte principalement d'une mauvaise exécution ou d'une absence de choix clair parmi les options stratégiques. Au lieu de choisir une stratégie spécifique, l'entreprise tente plusieurs sans succès, ce qui pousse à faire faire des actions incohérentes et une mauvaise performance. L'entreprise échoue à faire l'équilibre entre ses coûts et la différenciation.<sup>52</sup>

## **1. La domination par les coûts**

Pour se démarquer durablement de la concurrence, une entreprise peut adopter différentes stratégies génériques dont la domination par les coûts. Selon Porter, une firme dispose d'un avantage par les coûts si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieure au coût de ses concurrents. La valeur stratégique d'un avantage par les coûts réside dans sa durabilité. Il y a une durée si les concurrents éprouvent des difficultés à reproduire ou imiter les sources à l'origine de l'avantage pris par la firme dans le domaine des coûts. L'avantage par les coûts conduit à des résultats supérieurs à ceux des concurrents si la firme offre une valeur acceptable au client<sup>53</sup>

### **1.1 Les facteurs d'avantage par les coûts**

- **Les économies d'échelle** : elles font référence à la réduction du coût de production moyen en mesure que la quantité produite s'accroît. cela est dû en grande partie à l'amortissement des coûts fixes mais également à l'optimisation graduelle des coûts variables<sup>54</sup>
- **Les économies des champs (ou d'envergure)** : il est bénéfique de fabriquer plusieurs produits ou services sont parallèles plutôt que individuellement. par exemple le fait d'exploiter un canal de distribution commun pour divers produits permet de combiner les ressources et d'abaisser les frais logistiques

---

<sup>52</sup> M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 198, page 17

<sup>53</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986., p 126

<sup>54</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.

- **L'effet d'expérience** : ce concept repose sur l'idée que plus une entreprise gagne de l'expérience dans la fabrication d'un produit plus son efficacité s'accroît ce qui diminue le coût par unité cet effet est associé à la formation organisationnelle des employés et des gestionnaires au fil du temps
- **La part de marché** : la détention de parts de marché significative est un élément clé pour réaliser des volumes de production élevés ce qui est essentiel pour assurer la durabilité d'une stratégie de domination par les coûts. Occuper une position précoce sur un marché peut donc procurer un avantage compétitif en termes de quantité et de coûts unitaires.

### 1.2 Les limites de la stratégie de domination par les coûts

Une entreprise axée sur la réduction des coûts devient très rigide, elle excelle dans une production standardisée mais peine à s'adapter aux changements du marché car elle se concentre uniquement sur l'efficacité opérationnelle. Cette fixation sur les coûts l'aveugle face aux évolutions du secteur.

De plus, quand la technologie est stable de nouveaux concurrents peuvent facilement entrer sur le marché en déplaçant leur production vers des pays où la main d'œuvre coûte moins cher contournant ainsi les avantages établis.

Cette stratégie crée une course permanente, l'entreprise doit constamment investir massivement pour maintenir son avance sur les concurrents ce qui peut finalement nuire à sa rentabilité.<sup>55</sup>

## 2. La stratégie de différenciation

Une firme parvient à se différencier de ses concurrents lorsqu'elle parvient à acquérir une caractéristique à laquelle les clients attachent de la valeur.<sup>56</sup> Cette stratégie peut prendre plusieurs formes, selon le positionnement recherché par l'entreprise. **La différenciation vers le haut** l'entreprise mise sur la qualité d'image et la notoriété pour proposer une offre haute gamme justifiant un prix élevé. Et **la différenciation vers le bas** : aussi appelée la stratégie

---

<sup>55</sup> BERBADJ Nadjib, Mémoire, Les choix stratégiques d'une entreprise Cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS », 2012/2013

<sup>56</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986 p.152

low cost, elle propose une offre simplifiée à bas prix en ciblant des clients sensibles aux coûts prêts à accepter une qualité réduite.<sup>57</sup>

## **2.1 Les facteurs de différenciation**

Dans un marché concurrentiel, la capacité d'une entreprise à se distinguer est essentielle pour attirer et fidéliser sa clientèle. Les facteurs de différenciation regroupent l'ensemble des éléments qui permettent à une offre de se démarquer de celle des concurrents

### **2.1.1 Différenciation par la chaîne de valeur :**

La différenciation se réalise au niveau de toute la chaîne de valeur, selon Porter, elle ne se limite pas à une seule fonction de l'entreprise mais peut être construite à partir de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur : approvisionnement, production, développement technologique, logistique, marketing...etc. chaque maillon peut être une source de valeur perçue.

Les activités secondaires ou à faible coût comme l'inspection ou la formation, peuvent jouer un rôle central dans la perception de la qualité et faire la différence auprès du consommateur. Ce sont souvent ces détails peu coûteux mais bien maîtrisés qui participent à forger une image positive et durable.

De plus, l'étendue des activités de l'entreprise (son champ concurrentiel) peut renforcer cette différenciation. Proposer une offre large et cohérente, couvrir plusieurs segments ou disposer d'un réseau dense facilite l'accès du client à l'offre et renforce la notoriété. Cela se traduit par une meilleure capacité à répondre aux attentes partout où le client se trouve avec une offre lisible, harmonisée et bien encadrée.

Enfin les circuits de distribution jouent un rôle structurant dans cette logique. En choisissant des partenaires en phase avec leur image et leur exigences de qualité, les entreprises garantissent une expérience client homogène. Elles définissent des normes claires, forment leur distributeurs, fournissent des outils adaptés et peuvent même les accompagner financièrement pour leur permettre de proposer des facilités de paiement. Cela participe à l'efficacité commerciale tout en consolidant leur positionnement différencié.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Mémoire, CHERIK Lynda et CHOUALI Lyes l'impacte de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale, cas de la fromagerie lamrous, 2023/2024

<sup>58</sup> Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod, 1986.p154-157

### 2.1.2 Les facteurs d'unicité

Les facteurs d'unicités sont les caractéristiques distinctives du produits ou bien du service de l'entreprise ils créent une meilleur valeur perçue et ils sont pas facilement imitables par les concurrents.

**1. Les mesures discrétionnaires :** désignent les choix internes de l'entreprise dans l'exécution de ses activités (qualité, service, technologie, procédure) elles représentent souvent les premières formes visibles de différenciation mais reste fragile si elles ne sont pas soutenues par d'autres leviers plus durable.

**2. Liaisons :**La coordination entre les activités internes ou avec les partenaires externes (fournisseurs, distributeur) permet de créer une offre cohérente fluide et difficile à reproduire.

- En interne, par exemple, la coordination entre le service commercial, le traitement des commandes et le service après-vente peut améliorer les délais et la satisfaction client.
- Avec les fournisseurs, une collaboration en amont permet de gagner en réactivité et d'intégrer des innovations plus rapidement.
- Avec les circuits de distribution, l'entreprise peut se distinguer en accompagnant ses partenaires via des formations, des actions commerciales conjointes ou un soutien financier (crédit, équipements). Ces liaisons renforcent la cohérence de l'offre sur toute la chaîne et contribuent à un avantage difficilement imitable.

**3. Calendrier :** être le premier à innover ou à entrer sur un marché peut offrir un avantage durable en ancrant l'image ou les standards de l'entreprise.

**4. Localisation :** un bon emplacement notamment dans les secteurs de services, renforce l'accessibilité, la visibilité et peut représenter un vrai levier concurrentiel.

**5. Interconnexions :** mutualiser certaines ressources entre plusieurs entités (comme une force de vente commune) peut améliorer la cohérence, la synergie et la réactivité commerciale.

**6. L'apprentissage et les effets de diffusion :** l'expérience accumulée dans le processus interne permet d'atteindre un meilleur contrôle, une meilleure qualité et parfois des coûts optimisés.

**7. Intégration verticale ou horizontale :** intégrer certaines étapes de la chaîne (production, distribution, ...) donne plus de contrôle et de valeur ajoutée, mais parfois externaliser peut aussi devenir un choix stratégique.

**8. L'échelle :** une entreprise de grande taille peut proposer plus de service, couvrir plus de territoires ou investir davantage ce qui peut renforcer sa différenciation.

## **2.2 Les limites de la différenciation**

La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation implique nécessairement des coûts additionnels liés à la recherche d'originalité et à l'amélioration de l'offre.<sup>59</sup>

La stratégie de différenciation peut être copiée par les concurrents, ce qui réduit l'avantage initial. De plus, si les préférences des clients changent ou si la valeur perçue diminue, les bases de la différenciation peuvent perdre leur impact.<sup>60</sup>

L'unicité ne garantit pas automatiquement un avantage concurrentiel, encore faut-il qu'elle réponde réellement aux attentes de la clientèle. Une différenciation excessive ou mal ciblée peut entraîner un décalage entre les prix demandés et la valeur perçue. Et si cette valeur n'est pas clairement communiquée, elle risque de ne pas être reconnue par les acheteurs.

Se focaliser uniquement sur le produit en négligeant les autres leviers de différenciation (services, expérience client, distribution, etc.) constitue une autre faiblesse.

---

<sup>59</sup>BERBADJ Nadjib, Mémoire, Les choix stratégiques d'une entreprise Cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS », 2012/2013

<sup>60</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, page 141

### **3. La stratégie de concentration (focalisation)**

Aussi appelée stratégie de niche, au lieu de cibler l'ensemble du marché ou du secteur la stratégie de concentration consiste à sélectionner un segment précis ou un ensemble de segments au sein du secteur et à orienter toute la stratégie d'entreprise pour se consacrer uniquement à ce segment.<sup>61</sup>

Il s'agit aussi d'un choix stratégique délibéré, volontariste de la part des dirigeants, qui préfèrent se positionner sur des segments non exploités voire inoccupés, afin de bénéficier des zones de marché offrant les plus fortes marges de rentabilité. c'est-à-dire qu'on vise à éviter l'affrontement direct avec les grands acteurs du secteur en ciblant une niche assez spécifique pour que l'offre générale ne réponde pas aux besoins, et assez étroite pour qu'un concurrent de grande taille ne puisse y rentabiliser ses coûts fixes.

#### **.1 Les formes de la stratégie de concentration**

Une entreprise qui doit démontrer son avantage concurrentiel doit utiliser l'une des deux stratégies génériques même sur une niche.

- **La concentration et domination par les coûts**

L'objectif est d'obtenir un avantage de coût spécifiquement au sein du segment cible choisi.

L'entreprise configure la chaîne de valeur pour servir ce segment étroit à un coût inférieur à celui des concurrents qui visent un marché plus large.<sup>62</sup>

Cette approche est efficace lorsque le segment cible présente des caractéristiques de coût particulière qui permettent à l'entreprise d'opérer de manière plus efficiente pour ce groupe spécifique. Le comportement des coûts dans un segment doit différer des autres.

L'opportunité pour l'entreprise réside dans le fait que les concurrents à large échelle, en cherchant à satisfaire une clientèle diverse pourrait ne pas être en mesure d'optimiser leurs activités pour les besoins de cette niche de manière aussi rentable.

---

<sup>61</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985; page 20

<sup>62</sup> M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985; page15

- **La concentration et différenciation**

L'objectif est d'atteindre un avantage de différenciation en répondant de manière supérieure aux besoins spécifiques d'un segment de marché étroit et bien défini.<sup>63</sup>

L'entreprise personnalise ses activités de la chaîne de valeur pour créer une valeur unique (caractéristiques de produits, services, image de marque... etc) qui est hautement appréciée par les clients de ce segment spécifique, lui permettant ainsi de pratiquer un prix supérieur sur ce marché de niche.

Le succès de cette stratégie repose sur l'existence de besoins inhabituels chez les acheteurs du segment cible qui ne sont pas pleinement satisfaits par les offres des concurrents à large spectre. La focalisation exploite les besoins spéciaux des acheteurs dans certains segments.

L'opportunité découle du fait que les concurrents généralistes peuvent faire des compromis dans leur offre pour satisfaire un public plus large, laissant ainsi une brèche pour un acteur focalisé capable d'adresser des exigences très spécifiques.

### **3.2 Les limites de la stratégie de concentration**

La stratégie de vocalisation peut être imitée par des concurrents qui adoptent une approche similaire sur le même segment, ce qui affaiblit l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Le segment ciblé peut aussi devenir structurellement peu attrayant, notamment si des changements dans les forces concurrentielles réduisent sa rentabilité. Il peut également subir une érosion de sa structure liée à des évolutions dans l'industrie ou dans le comportement des acteurs du marché.<sup>64</sup>

Les avantages d'une large gamme de produits ou d'activités peuvent prendre le dessus, mettant en difficulté la stratégie du focuser. Il faut aussi considérer le risque qu'un concurrent adopte un nouveau focus encore plus ciblé en sous-segmentant l'industrie, ce qui peut directement menacer les positions initialement occupées.

---

<sup>63</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985; page15

<sup>64</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985; page20

## 4. L'innovation comme source d'avantage concurrentiel

Dans un environnement économique en constante évolution, l'innovation constitue un levier stratégique majeur pour se différencier durablement, permettant aux entreprises de créer de la valeur, de répondre à de nouveaux besoins ou d'anticiper les transformations du marché.

### 4.1 Définition de l'innovation

Schumpeter (1935) explique l'innovation comme suite *« l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'innovation est précisément à la source de la dynamique du changement dans l'économie. Le porteur de l'innovation est l'entrepreneur qui introduit dans le processus économique les interventions fournies par le progrès technique ou exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés ou de nouvelles sources de matières premières »*<sup>65</sup>

Selon Bellon (2002): *« Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles. C'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées, chacune entraîne les deux autres »*<sup>66</sup>

L'innovation est définie selon l'OCDE, dans le manuel d'OSLO, comme étant *« la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »*<sup>67</sup>

#### 4.1.1 Distinction entre l'innovation, l'invention et la créativité

Innovation désigne une mise en œuvre concrète d'idées nouvelles dans l'économie, qu'il s'agisse de produits de procédés ou d'organisation.

---

<sup>65</sup> J. Schumpeter, op.cit, p, 94

<sup>66</sup>B. Bellon, « L'innovation créative », édition, Economica, 2002, p.3

<sup>67</sup>Manuel d'Oslo « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » 3ème édition, OCDE, 2005, P.54

Elle se distingue de l'invention qui correspond à une découverte technique ou scientifique. Une invention devient une innovation lorsqu'elle est appliquée dans le tissu économique.

La créativité est la capacité à imaginer des solutions originales face à un problème. Elle repose sur l'imagination, la curiosité, l'indépendance et la motivation. Si la créativité reste au niveau de l'idée, l'innovation en est l'application concrète. Des méthodes comme le brainstorming peuvent favoriser cette créativité. <sup>68</sup>

#### **4.1.2 Types d'innovations**

Selon le manuel d'Oslo qui fait autorité en matière d'analyse de l'innovation, il existe deux grandes catégories : les innovations technologiques et non technologiques.

- 1. L'innovation de produits** correspond à l'introduction d'un bien ou service nouveau, ou amélioré, en termes de caractéristiques techniques, d'usage ou de performance.
- 2. L'innovation de procédés** désigne l'adoption d'une méthode de production ou de distribution nouvelle, ou significativement améliorée, touchant la fabrication, la logistique ou les fonctions de support.
- 3. L'innovation organisationnelle** renvoie à la mise en place de pratiques inédites en matière de gestion interne, de coordination des tâches ou de relation avec les partenaires.
- 4. L'innovation marketing** consiste à renouveler les approches commerciales, à travers des changements notables dans le design, l'emballage, la communication, la distribution ou la tarification.

Ainsi les innovations de produits et de procédés relèvent du domaine technologique, tandis que les innovations organisationnelles et marketing sont dites non technologiques.

#### **4.2 La compétitivité par l'innovation**

L'innovation améliore la compétitivité de l'entreprise à deux niveaux :

D'une part sur le **plan des coûts**, les innovations de procédés (production, logistique, organisation) permettent de réduire les coûts (grâce à l'automatisation et l'utilisation des machines et la simplification des processus), d'augmenter la productivité et de réaliser des

---

<sup>68</sup>J.SCHUMPETER (1935), op.cit.

économies d'échelle. Cela rend possible une baisse des prix sans nuire à la rentabilité, ce qui renforce l'avantage concurrentiel sur les marchés sensibles au prix.

D'autre part, l'innovation renforce la **compétitivité hors prix** en valorisant la qualité perçue.

L'entreprise différencie son offre en proposant des produits nouveaux, améliorés ou uniques (design, qualité, fonctionnalités, durabilité, éco-responsabilité...). Elle répond à des besoins émergents, voire en crée de nouveaux. Elle fidélise la clientèle en offrant une expérience ou une valeur ajoutée supérieure, et améliore la qualité grâce à des innovations dans les méthodes de gestion, la relation client ou la chaîne logistique.

L'entreprise renforce sa position sans entrer dans une guerre des prix. Elle gagne des avantages durables, difficiles à copier par les concurrents.

#### **4.3 La technologie comme vecteur d'avantage concurrentiel**

La technologie constitue un levier central de l'avantage concurrentiel. Présente dans l'ensemble de la chaîne de valeur, elle agit aussi bien dans les activités de support que dans les fonctions principales, ce qui en fait un facteur transversal de performance.<sup>69</sup>

Elle permet à la fois de réduire les coûts (via l'automatisation ou l'optimisation des processus) et de se différencier (par l'amélioration du produit ou de l'expérience client). L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les points où la technologie a le plus d'impact.

Elle influence également la structure du secteur : elle peut faciliter l'entrée de nouveaux concurrents, favoriser l'apparition de produits de substitution ou modifier le pouvoir des acteurs en place. Il est donc stratégique de choisir la technologie durable, au-delà de leur niveau technique.

Son impact évolue dans le temps, les innovations produits dominant en début de cycle, suivi par des procédés en phase de maturité, avant un retrait progressif en phase de déclin. Une veille constante est donc nécessaire pour ajuster les choix technologiques.

---

<sup>69</sup>M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985; page 166

La technologie s'inscrit dans un réseau d'interdépendance. Son adoption précoce peut offrir un avantage de pionnier, à condition d'être accompagnée d'une stratégie claire. Elle devient ainsi un outil stratégique majeur, à piloter avec rigueur pour garantir une performance durable.

#### **4.4 L'innovation comme vecteur de diversification et de différenciation**

L'innovation ne se limite pas uniquement à l'amélioration de la performance, elle constitue également un puissant moteur de diversification. En introduisant de nouvelles offres, en modifiant les processus ou en réinventant les méthodes de commercialisation, l'entreprise étend son périmètre d'activité, explore de nouveaux marchés ou segments et adapte son positionnement stratégique.

L'innovation technologique, notamment celle des procédés de production, permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de produire différemment, ouvrant ainsi la voie à une diversification des processus. Cela permet à l'entreprise de proposer des variantes de produits ou d'élargir sa capacité de production vers de nouveaux domaines. Quant à l'innovation produit, elle s'inscrit dans une logique de diversification horizontale, en enrichissant la gamme existante et en répondant à des besoins différenciés du marché.

Quant à l'innovation marketing, elle s'exprime à travers le développement de nouveaux canaux de distribution, un repositionnement de produits ou par l'adaptation du mix marketing à des segments de clientèle différent. Elle s'inscrit dans une diversification marketing qui vise à toucher de nouveaux marchés ou à créer une nouvelle valeur perçue. D'autre part les innovations liées aux services associés aux produits, comme la livraison, les services après-vente,... etc. elles renforcent la valeur de perçue de l'offre s'inscrivant dans une différenciation hors prix difficilement imitable.

En conclusion, tout type d'innovation correspond à une forme de diversification ; de produits, services, marketing ou de procédés. Ces innovations permettent aussi à l'entreprise de se différencier soit par le bas avec la baisse des prix grâce à l'innovation de procédé, ou par le haut avec une offre haut de gamme avec l'innovation produits ou marketing. Cela renforce la compétitivité hors pris et alimente l'avantage concurrentiel.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre souligne l'importance de l'avantage concurrentiel, défini comme la capacité d'une entreprise à se démarquer en offrant une valeur supérieure ou des coûts plus faibles. Fondamental à la performance durable, il repose sur un bon équilibre entre coûts, prix et rentabilité.

Les modèles de Michael Porter permettent d'en analyser les sources : la Chaîne de valeur identifie les activités internes créatrices de valeur, tandis que les Cinq forces évaluent la pression concurrentielle externe. Sur cette base, les entreprises choisissent une stratégie générique (domination par les coûts, différenciation ou focalisation), en veillant à ne pas rester « bloquées au milieu ».

Par ailleurs, l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View) met en avant l'importance des ressources et compétences uniques, répondant aux critères VRIST (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Substituabilité, Transférabilité).

Enfin, l'innovation (sous toutes ses formes) et la technologie jouent un rôle-clé dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, en améliorant la compétitivité-prix et hors-prix et en influençant parfois la structure même d'un secteur.

## **Chapitre 3**

### **Étude pratique de la stratégie de diversification : Cas de l'entreprise ESSENDU**

## **Introduction**

Après avoir posé les fondements théoriques de la stratégie de diversification, il est désormais essentiel d'en examiner la mise en œuvre concrète à travers une étude de cas réelle. Ce chapitre est ainsi consacré à l'analyse pratique de la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise ESSENDU, opérant dans le secteur agroalimentaire en Algérie.

L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure la diversification constitue un levier de croissance et d'adaptation stratégique pour l'entreprise. Dans un premier temps, une présentation générale d'ESSENDU permettra de situer le contexte de son développement et ses orientations stratégiques. Ensuite, la démarche de diversification sera étudiée à travers ses motivations, ses formes, les produits concernés et les résultats obtenus.

Une analyse stratégique approfondie sera ensuite menée à l'aide d'outils classiques tels que la matrice BCG, l'analyse SWOT, l'étude des prix, les cinq forces de Porter, ainsi que l'examen de la chaîne de valeur et de l'évolution du chiffre d'affaires. Cette analyse vise à mettre en lumière les impacts internes et externes de la stratégie suivie.

Enfin, les résultats d'une enquête de terrain viendront compléter l'étude en apportant une vision plus directe de la perception et de l'efficacité de la diversification. Le chapitre se clôturera par une réflexion sur les limites rencontrées, les défis à relever, ainsi que les perspectives et recommandations pour l'avenir stratégique de l'entreprise.

## **Section 1 : Présentation générale de l'entreprise et méthodologie**

Cette section propose une présentation générale de l'entreprise étudiée, suivie d'une description de la méthodologie adoptée pour mener l'enquête. Elle constitue ainsi le point de départ de l'étude de cas consacrée à l'entreprise ESSENDU.

### **1- Présentation de l'entreprise ESSENDU**

ESSENDU est une Société en Nom Collectif (SNC) opérant dans le secteur industriel agroalimentaire, plus précisément dans la transformation laitière. Spécialisée dans la production de fromages à pâte molle, notamment de type camembert, l'entreprise se distingue par une forte spécialisation et un savoir-faire local reconnu avec un effectif de pas de 50 personnes, répondant aux attentes d'un marché de consommation de masse.

Sa clientèle est essentiellement composée de grandes surfaces et de commerces de proximité, tels que les hypermarchés, supérettes et centres commerciaux (notamment Dylia, Hyperbas, Bab Ezzouar, etc.), ce qui lui permet de garantir une large distribution et une accessibilité optimale de ses produits auprès des consommateurs finaux.

Par ailleurs, Sur le plan commercial, ESSENDU a su développer un réseau de distribution étendu à travers différentes zones géographiques du territoire national. L'entreprise couvre principalement trois grandes régions : l'Est, le Nord et l'Ouest de l'Algérie. Elle est notamment présente dans les villes de Tizi Ouzou, Bejaïa, Bouira, Alger, Oran, Chlef, Tiaret, Constantine et Annaba. Cette couverture géographique stratégique permet à ESSENDU de garantir une proximité constante avec ses marchés cibles et de répondre efficacement aux besoins de consommation régionaux. Grâce à cette dernière, l'entreprise élargi sa clientèle, renforce sa visibilité et sa compétitivité à l'échelle nationale.

## **1.1 Historique de l'entreprise**

Fondée en 1992 à Aït Ouanèche, ESSENDU est à l'origine une entreprise familiale. Dès ses débuts, elle s'est consacrée à la production de camembert à partir de lait enrichi fourni par l'ONALAIT, puis à base de poudre de lait importée. Ce positionnement initial a permis à l'entreprise d'acquérir une expertise solide dans les techniques de fabrication fromagère, tout en construisant progressivement sa notoriété sur le marché national.

En 2002, ESSENDU amorce un virage stratégique en créant son propre élevage de vaches laitières, initiant ainsi une intégration verticale de ses activités. Cette initiative a renforcé son autonomie en matière première et permis une amélioration significative de la qualité de ses produits.

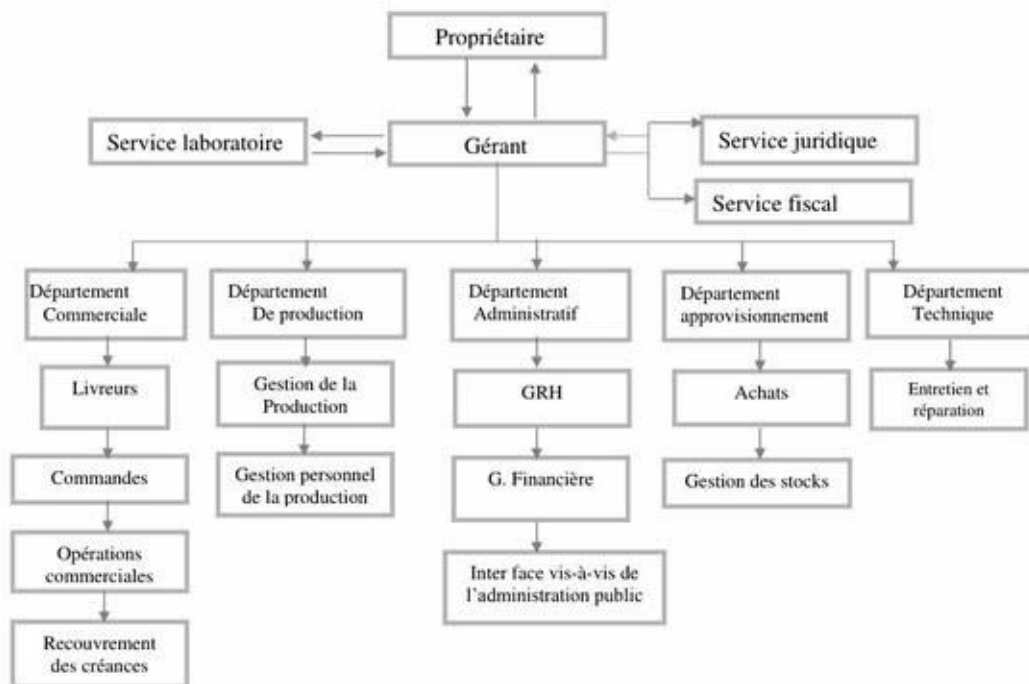
En 2008, confrontée à la crise mondiale de la poudre de lait, l'entreprise adopte une nouvelle orientation stratégique en se tournant vers l'utilisation exclusive de lait de vache frais. Pour garantir l'approvisionnement, un réseau régional de collecte est mis en place, couvrant plusieurs localités de Kabylie : Fréha, Azazga, Bouzguène, Azeffoune, Tizirt, Mekla, Makouda, Sidi Naamane, Baghlia, Michelet, entre autres.

En 2010, ESSENDU délocalise son site de production vers la zone industrielle de Draâ Ben Khedda. Cette relocalisation s'accompagne d'un programme de modernisation des équipements et d'une extension des capacités de production.

L'année 2014 constitue une étape majeure dans le développement de l'entreprise, avec l'atteinte d'une capacité de production de 30 000 litres par jour, entièrement dédiée à la fabrication de fromages à pâte molle.

En 2015, grâce à un soutien financier du Crédit Populaire d'Algérie et de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), ESSENDU lance un projet ambitieux : la création d'une nouvelle ligne de production d'une capacité de 10 000 tonnes par an, confirmant ainsi sa volonté de diversification et d'expansion industrielle.

**Figure 9 : Structure de l'entreprise ESSENDU**



**Source :** Document interne de l'entreprise ESSENDU

## 1.2Présentation de la gamme de produits

### Fromage - Cœur de Kabylie

Nom du produit	Poids / Format disponible
Camembert	250 g
Brie	Au poids, 250 g
Demi Brie	250 g
La Galette	340 g
Gros Pot	500 g
Petit Pot	350 g
La Barquette	125 g, 1 kg
Le Petit	200 g

### Fromage à pâte molle, croûte fleurie

Nom du produit	Poids / Format disponible
Briedoux	250 g
Camembert	250 g
Duo	130 g
Le Classique	200 g
La Galette	360 g

Demi Brie	250 g
La Mini	125 g

### Fromages 'OLcheese'

Nom du produit	Poids / Format disponible
Nature	200 g
Ail Fines Herbes	125 g, 200 g
Camembert	125 g, 200 g
Sandwich	125 g
Caillé Frais	200 g
Fromage Frais	1250 g (Nature, Ail F/Herbes, Camembert)

### Spécialités fromagères à cuisiner

Nom du produit	Poids / Format disponible
Crème	120 g
Râpée	140 g
Mascarpone	330 g
Pizza Cheese	1 kg
Bordure Pizza	1 kg
Mozzarella	880 g
Nature	2,5 kg

## 1.3 Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude, l'objectif principal est d'analyser de quelle manière la stratégie de diversification adoptée par la fromagerie ESSENDU contribue à la création d'un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, une démarche **méthodologique mixte** a été privilégiée, combinant à la fois des approches qualitatives et quantitatives, afin de garantir une compréhension à la fois profonde et mesurable du phénomène étudié.

Sur le plan qualitatif, un entretien semi-directif a été réalisé avec Monsieur Gadi, le gérant de l'entreprise. Cet échange direct, mené à partir d'un guide d'entretien structuré autour de thématiques préalablement définies, a permis de recueillir des informations riches et détaillées concernant :

- les motivations de la stratégie de diversification,

- les orientations stratégiques actuelles et futures de l'entreprise,
- la gamme de produits développée,
- et l'environnement concurrentiel dans lequel évolue la fromagerie.

Au-delà de la simple collecte d'informations, cet entretien a également été l'occasion d'une collaboration analytique avec l'acteur principal de l'entreprise, facilitant la co-construction de plusieurs outils d'analyse stratégique, notamment :

- Une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- Une matrice BCG permettant de situer les différents produits selon leur maturité et leur part de marché.
- Une analyse des 5 forces de Porter, pour évaluer l'environnement concurrentiel afin de mieux comprendre les forces influençant sa position sur le marché.
- Une chaîne de valeur, pour visualiser les activités principales et de soutien qui créent de la valeur au sein de l'entreprise.

En complément de l'entretien, une observation directe des processus internes a été effectuée. Cette immersion sur le terrain a permis de mieux appréhender l'organisation du travail, les pratiques de gestion opérationnelle, ainsi que les modalités de production au sein de la fromagerie ESSENDU. Elle a enrichi l'analyse en apportant un regard concret sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise, au-delà du discours managérial.

Parallèlement, une approche quantitative a été mise en œuvre à travers la diffusion d'un questionnaire en ligne, élaboré via Google Forms. Ce questionnaire visait principalement à recueillir l'avis des consommateurs sur les produits issus de la diversification, ainsi que leur perception de la marque ESSENDU. L'analyse des données collectées a permis de dégager une vision chiffrée et objectivée de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de l'entreprise, la satisfaction client et la compétitivité perçue.

Malgré certaines limites liées à la confidentialité de données stratégiques (non accessibles dans leur totalité), la combinaison de ces deux approches qualitative et quantitative a permis de construire une analyse contextualisée et solide du positionnement de l'entreprise ESSENDU dans son secteur, en lien direct avec les choix de diversification opérés.

## **2. Missions et objectifs**

La fromagerie ESSENDU, implantée à Draâ Ben Khedda, s'est donnée pour mission de structurer et développer l'industrie de transformation du lait et de ses dérivés dans la région. Elle vise à assurer un approvisionnement régulier et équilibré du marché, à travers une gestion rationnelle de la production et de la distribution.

Cette approche permet non seulement d'éviter les déséquilibres entre l'offre et la demande, mais aussi de réduire le gaspillage, d'optimiser l'utilisation des ressources laitières disponibles, et de garantir une distribution fluide et équitable sur l'ensemble du territoire régional.

Quant aux objectifs, ESSENDU ne se limite pas à la croissance du chiffre d'affaires ou à la seule compétitivité. L'entreprise cherche avant tout à consolider et à élargir sa part de marché, notamment en répondant efficacement à la demande croissante en camembert.

Consciente des contraintes liées à l'approvisionnement en matières premières, elle s'engage à satisfaire durablement les attentes des consommateurs, tout en poursuivant une démarche d'amélioration continue, tant sur le plan de la qualité des produits que sur celui des conditions de travail internes.

## **Section 2 : Stratégie de diversification de l'entreprise**

### **1. Motivations stratégiques**

La décision de diversifier la production chez la fromagerie ESSENDU découle avant tout d'une contrainte liée à la saisonnalité de la fabrication du camembert. Au printemps, la production laitière augmente en raison de meilleurs pâturages, ce qui entraîne un excédent de lait. Ce surplus est d'abord utilisé pour produire davantage de camembert, mais la demande de ce produit diminue après la haute saison, obligeant l'entreprise à ralentir voire suspendre temporairement sa fabrication.

Pour éviter le gaspillage de lait et limiter les pertes, la fromagerie a alors choisi de développer de nouveaux produits fromagers, permettant ainsi de valoriser la matière première disponible.

Cette diversification s'inscrit donc dans une logique de contrainte : elle répond à un besoin technique et opérationnel, plus qu'à une stratégie commerciale anticipée. Il ne s'agit pas d'une diversification volontaire visant à conquérir de nouveaux marchés, mais bien d'une adaptation nécessaire face à une problématique structurelle de gestion des ressources.

### **2. Formes de diversification adoptées**

L'examen du développement stratégique d'ESSENDU montre que l'entreprise a adopté une diversification liée horizontale, cette stratégie repose sur l'exploitation de ressources existantes, notamment l'approvisionnement en lait, les compétences internes en fabrication fromagère, et des circuits de distribution déjà établis. Ces évolutions dans la gamme de produits ne traduisent pas un changement radical d'activité, mais s'inscrivent dans une logique de diversification connexe.

La stratégie d'ESSENDU s'inscrit dans une logique d'élargissement de gamme.

À l'origine spécialisée dans la fabrication de produits à pâte molle en l'occurrence le camembert, l'entreprise a progressivement élargi son portefeuille de produits pour répondre à plusieurs besoins nécessaires :

- Valoriser les excédents saisonniers de lait,
- Répondre à la baisse de la demande en camembert hors saison,

- Diversifier les sources de revenus,
- S’adapter aux nouvelles habitudes de consommation.

Sur le plan technique, certains produits comme la mozzarella, le mascarpone ou les fromages fondus nécessitent néanmoins des lignes de production distinctes et des procédés différents de l’affinage classique. Cela a conduit ESSENDU, à partir de 2015, à investir dans une nouvelle ligne de production de 10 000 tonnes/an, grâce à un financement du Crédit Populaire d’Algérie et de l’ANDI. Cet investissement marque un tournant stratégique et traduit une volonté affirmée de développer une gamme élargie qui repose sur une logique d’exploitation de synergies, tout en introduisant une part d’innovation produit.

Cette stratégie de diversification horizontale liée permet à l’entreprise :

- Réduire sa dépendance au seul camembert,
- Lisser les pics et creux de production,
- Mieux utiliser ses ressources laitières
- Renforcer sa compétitivité sur un marché de plus en plus concurrentiel.

### 3. Résultats observés

Dans le cas de l’entreprise Essendou, la réussite de la stratégie de diversification repose en grande partie sur sa capacité à créer des synergies entre ses différentes gammes de produits. La diversification ne se limite pas ici à un élargissement de l’offre, mais s’inscrit dans une logique stratégique visant à améliorer la performance globale de l’entreprise.

Par exemple, en développant une nouvelle ligne de produits alimentaires complémentaires à son activité principale, Essendou parvient à mutualiser certaines ressources : les matières premières, les équipements de production, mais aussi les circuits de distribution. Ces synergies de production et de distribution permettent non seulement de réaliser des économies d’échelle, mais aussi de renforcer la présence de la marque sur le marché. De plus, la notoriété acquise sur ses produits de base facilite l’introduction des nouvelles références, ce qui constitue une synergie commerciale précieuse.

Ainsi, la stratégie de diversification d'Essendou contribue à générer un avantage concurrentiel durable, en consolidant ses positions face à la concurrence tout en optimisant ses ressources internes.

#### **4. Analyse stratégique de l'entreprise**

Afin de mieux appréhender le positionnement tarifaire de l'entreprise ESSENDU sur le marché, une enquête de terrain a été menée à travers la visite de plusieurs supermarchés. L'objectif principal était de relever les prix de ses produits phares et de les comparer à ceux proposés par ses concurrents directs. Cette démarche vise à évaluer la stratégie de prix adoptée par l'entreprise, laquelle constitue un levier déterminant dans la construction de son avantage concurrentiel.

L'analyse a été centrée sur deux catégories de produits représentatives :

- le camembert, produit historique et emblématique de la marque,
- les spécialités fromagères à tartiner, qui traduisent l'effort de diversification de l'entreprise.

##### **4.1. Politique de prix**

**Tableau 5 : Prix des produits ESSENDU**

<b>Produit ESSENDU</b>	<b>Format</b>	<b>Prix (DA)</b>
<b>Camembert mini</b>	125g	202

<b>Cœur de Kabylie</b>	250g	353
<b>Camembert classique</b>	250g	352
<b>Coulommiers</b>	350g	519
<b>Fondue cœur de Kabylie</b>	1kg	565
<b>Fondue cœur de Kabylie</b>	500g	300
<b>Fondue cœur de Kabylie</b>	350g	247

**Tableau 6 : Synthèse comparative des prix des principaux concurrents (Fourchettes de prix par marque)**

<b>Marque</b>	<b>Format</b>	<b>Prix (DA)</b>
<b>Président</b>	145g – 500g	272 – 819,50
<b>Tifralait</b>	250g – 350g	335 – 502
<b>Le Fermier</b>	250g	379 – 384
<b>Tassili</b>	120g – 250g	202 – 395
<b>Le Friand</b>	130g – 250g	190 – 373
<b>Autres marques</b>	230g – 350g	328 – 510

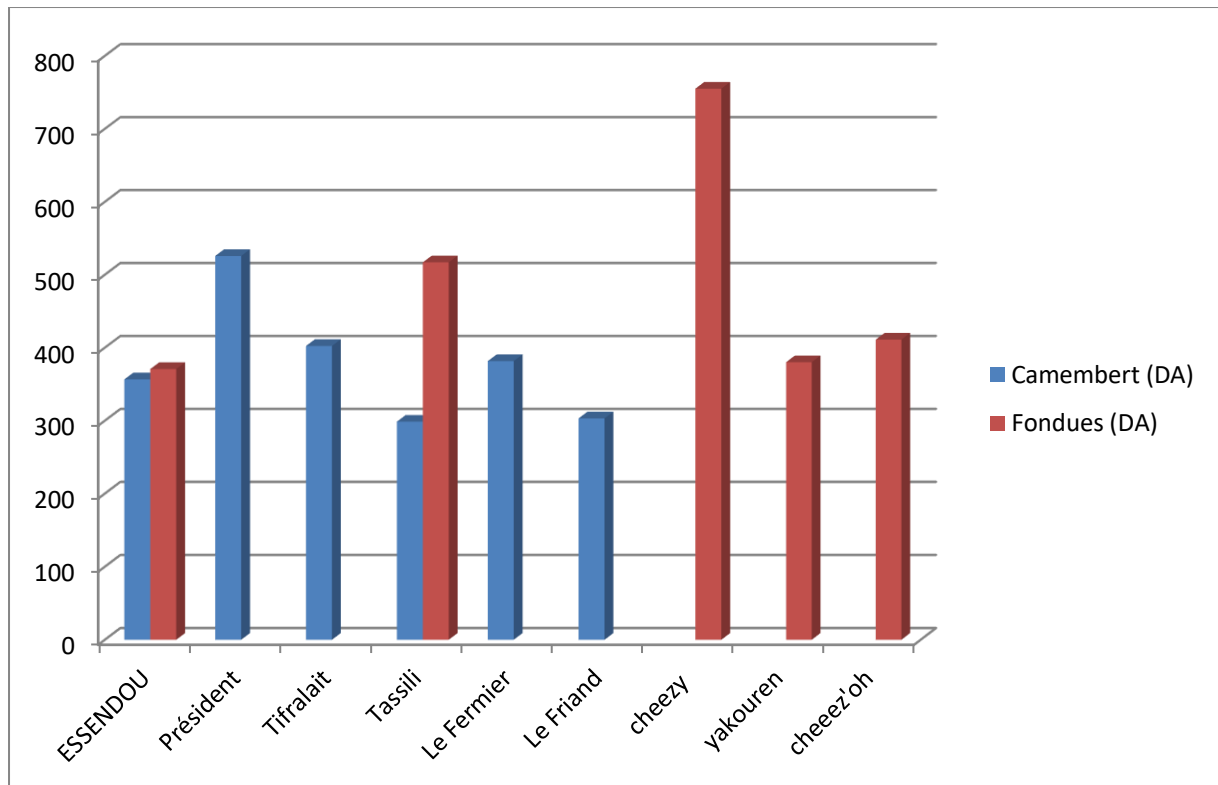
**Tableau 7 : Synthèse comparative des prix des principaux concurrents(Spécialités fromagères à tartiner)**

Marque	Format	Prix
Tassili	900g	517
Yakouren	800g	380
Cheez'Oh	900g	411
Mont d'Or	800g	356
Cheezy	1kg	755

**Tableau 8 : comparaison des prix des produits de type camembert ( format classique 250g)**

Marque	Produit	poids	Prix (DA)
ESSENDOU	Camembert cœur de Kabylie	250g	353
Président	Camembert classique	250g	429
Tifralait	Mont Kabylie	250g	335
Le Fermier	Camembert classique	250g	379
Tassili	Camembert classique	250g	395
Le Friand	Camembert Le Roux	250g	373

**Figure 10 :Diagramme illustrant les résultats de l'étude comparative des prix**



**Source :**Réalisé par nos soins

### Commentaire

À l'issue de cette analyse comparative, il apparaît qu'ESSENDU applique des prix globalement inférieurs à ceux des grandes marques telles que Président ou Tassili, notamment sur la gamme des camemberts. En ce qui concerne les préparations fromagères fondues, l'entreprise adopte un positionnement tarifaire compétitif, offrant un bon rapport qualité-prix. Les formats moyens, en particulier, se distinguent par leur accessibilité et leur adéquation avec le pouvoir d'achat du consommateur algérien.

## 4.2. Présentation de l'analyse SWOT de ESSENDOU

**Tableau 9** : La matrice SWOT de ESSENDOU

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Légitimité et notoriété de l'entreprise</b></li><li>- <b>Maîtrise du métier et savoir-faire reconnu</b></li><li>- <b>Capacités humaines et matérielles importantes</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Manque de trésorerie</b></li><li>- <b>Manque de plateformes logistiques</b></li><li>- <b>Difficultés rencontrées pour recruter une main d'œuvre qualifiée</b></li></ul>
<b>Menaces</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Baisse de la formation et de la main-d'œuvre qualifiée</b></li><li>- <b>Concurrence directe sur le marché fromage</b></li><li>- <b>Cadre réglementaire strict imposé par l'État algérien</b></li><li>- <b>Changement des habitudes des consommateurs</b></li><li>- <b>Baisse du prix d'achat</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Évolution favorable des habitudes de consommation (produits locaux)</b></li><li>- <b>Présence déjà établie sur le marché, facilitant la saisie d'opportunités</b></li><li>- <b>Possibilité de faire de la sous-traitance</b></li></ul>

**Source** : Réalisée par nous-mêmes

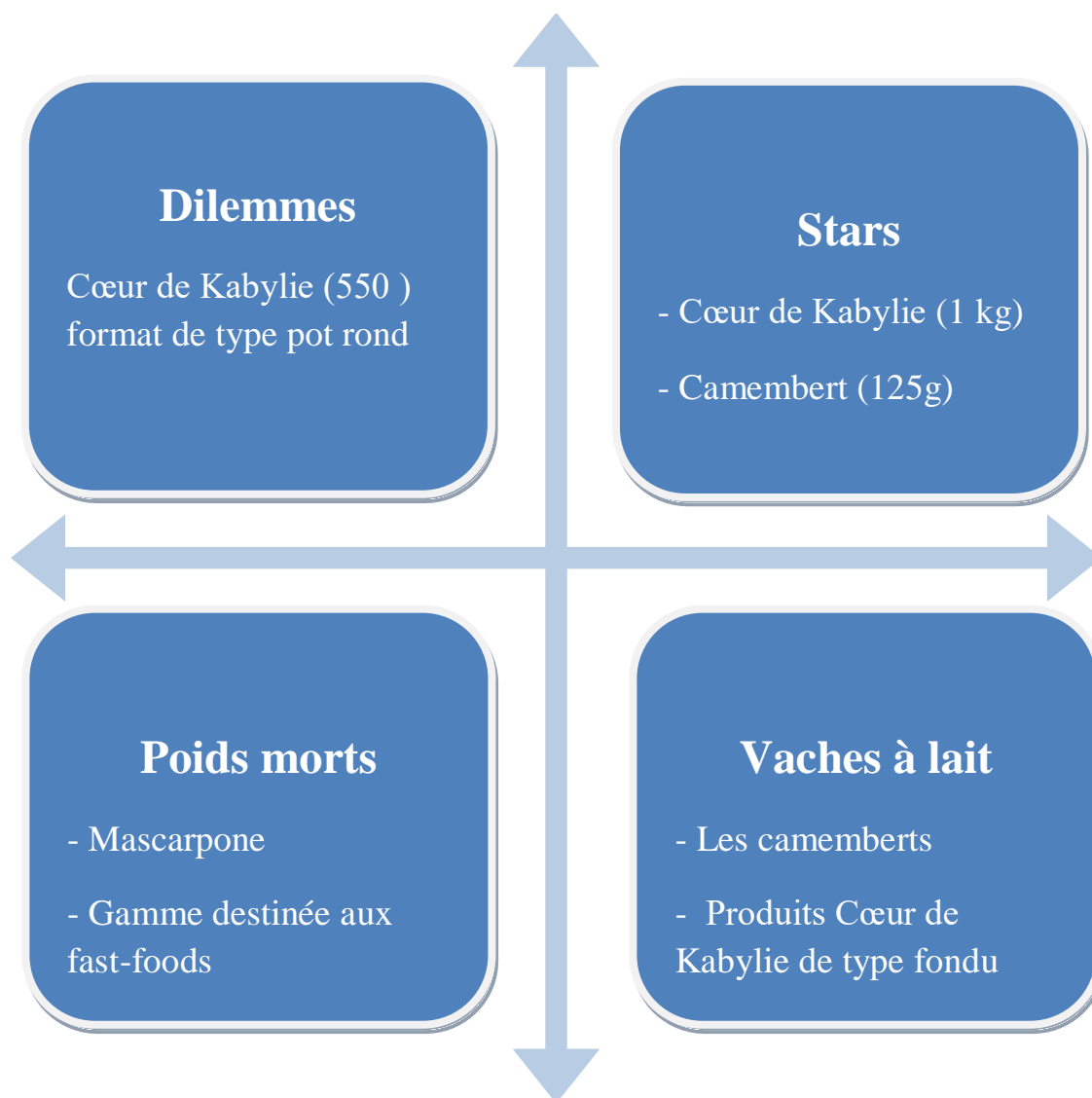
### ➤ **Analyse détaillée :**

La fromagerie ESSENDOU possède des atouts solides, telle que sa notoriété et sa maîtrise du métier, qui lui permettent de faire face à la concurrence. Toutefois, certaines faiblesses comme le manque de trésorerie et l'insuffisance logistique freinent son développement, puisque cela ne lui permet pas de réaliser des livraisons vers d'autres wilayas. Sa présence déjà établie sur le marché constitue une opportunité importante, mais l'entreprise doit rester vigilante face à un environnement réglementaire strict et une concurrence accrue.

### 4.3. Matrice BCG

La construction de cette matrice repose sur les échanges réalisés avec les dirigeants de la fromagerie ESSENDU. Cette dernière permet de positionner les produits en fonction de leur part de marché relative et du taux de croissance du marché.

**Figure 11 : La matrice BCG de ESSENDU**



**Source :** réalisée par nos soins

➤ **Analyse détaillée :**

**Vaches à lait :** Produits à forte part de marché mais à faible croissance, ces références génèrent une **rentabilité stable**.

- Camembert, qui représente 70 % des ventes dans la catégorie des pâtes molles ;
- Produits fondus, qui comptent pour 30 % des ventes dans cette gamme. »

**Vedettes / Stars :** Produits à forte part de marché et à forte croissance, ils nécessitent des investissements continus.

- Cœur de Kabylie 1 kg qui est un produit apprécié par les familles surtout durant la période du Ramadan.
- Pâte molle 125g (format individuel en forte croissance)

**Dilemmes :** Produits à faible part de marché mais dans un segment à forte croissance, leur avenir dépend de décisions stratégiques.

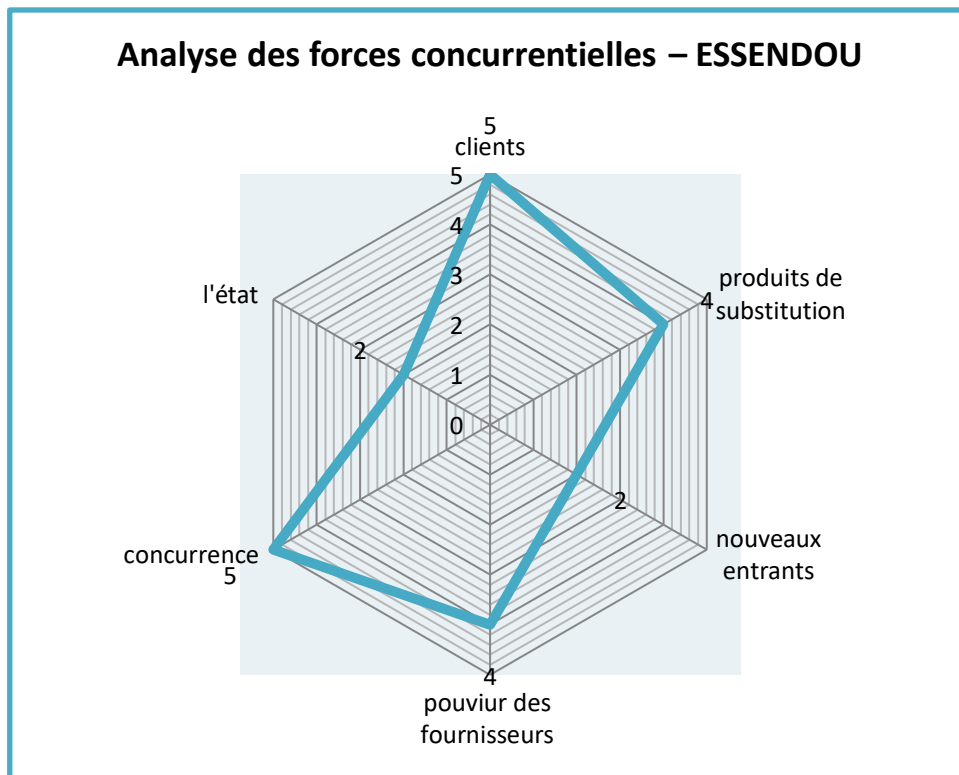
- Cœur de Kabylie 550g format rond : un format qui ne séduit pas les consommateurs, notamment en raison de son **packaging peu apprécié**, ce qui freine les ventes malgré un bon potentiel de gamme. L'entreprise compte ne plus produire ce format et se concentrer sur ceux qui réalisent de meilleures ventes .

**Poids morts :** Produits à faible part de marché et à faible croissance, souvent peu rentables.

- Mascarpone avec une faible marge, c'est un produit moins attractif.
- Produits destinés aux fast-foods qui n'apportent pas assez de rentabilité.

#### 4.4. Analyse sectorielle (cinq forces de Porter)

**Figure 12 :** Analyse des forces concurrentielle -  
ESSENDU



**Source :** réalisé par nos soins.

##### ➤ Analyse détaillée

- **L'intensité de la concurrence est élevée (niveau 5)** : cela s'explique par la présence de nombreux concurrents directs (Le Fermier, Président, Tassili, etc.) sur un marché où les produits sont peu différenciés.
- **Le pouvoir de négociation des clients est fort (niveau 5)** : composé principalement de ménages, ce marché est très sensible aux prix. Les consommateurs peuvent facilement se tourner vers une autre marque s'ils ne sont pas satisfaits.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs est modéré (niveau 4)** : la capacité de production d'ESSENDU dépend des quantités de lait livrées (variant entre 6 005 L et 3 800 L par jour). Toutefois, les fournisseurs sont directs et situés à proximité, ce qui limite leur pouvoir de pression.
- **La menace des nouveaux entrants est moyenne (niveau 2)** : la production fromagère nécessite un certain savoir-faire et un minimum d'équipement, mais les barrières techniques restent relativement faibles. De plus, l'implantation en zone industrielle peut inciter d'autres acteurs à intégrer le marché.
- **La menace des produits de substitution est élevée (niveau 4)** : en raison du changement des habitudes de consommation, les clients peuvent se tourner vers d'autres marques ou d'autres produits laitiers, comme les yaourts ou les fromages fondus de nouvelle génération. Ainsi que les camemberts des autres marques peuvent aussi être des substituts, car une fois que les produits de ESSENDU ne sont plus disponibles dans les rayons des supermarchés, ils se font remplacer par d'autres marques. Par la suite ESSENDU ne reçoit pas de commande des supermarchés de manière régulière.
- **Le pouvoir de l'état (niveau 2)** : l'Etat impose des règles strictes sur la production fromagère. Cela peut freiner leur activité, notamment les normes et les limites de production imposées. Toutefois, respecter ces règles peut aussi devenir un atout si l'entreprise met en avant la qualité, la sécurité et la traçabilité de ses produits.

#### **4.5. Éléments clés de performance**

##### **a. Chaîne de valeur**

##### **❖ Chaîne de valeur concernant les produits à pattes môle :**

Cette chaîne de valeur a été établie à partir d'informations recueillies sur les processus de l'entreprise ainsi que par l'observation directe de la chaîne de production au sein de l'usine.

#### **A. Les activités principales**

##### **1. Logistique interne :**

##### **Approvisionnement :**

Le lait est fourni par des fermiers partenaires avec lesquels l'entreprise collabore. Elle reçoit

une quantité limitée de lait par livraison, en fonction des disponibilités des fournisseurs (environ 6005 L ou 3000 L).

### **Contrôle qualité :**

Le lait est soumis à un contrôle qualité rigoureux avant d'être stocké dans des silos. Les critères suivants sont vérifiés :

- Densité : 1030 g/L (tolérance : 1028 g/L)
- Acidité : entre 16 et 19 °D
- Matières grasses :  $\geq 32$  g/L
- Test d'absence d'antibiotiques

Si les critères sont respectés, le lot est accepté ; sinon, il est rejeté.

## **2. Production :**

Cette activité se compose de six étapes qui forment une chaîne de production continue :

- 1) **Pasteurisation** : Le lait est chauffé à une température précise afin d'éliminer les bactéries pathogènes tout en conservant les qualités nécessaires à la fabrication du fromage.
- 2) **Fermentation** : Le lait est refroidi,ensemencé avec des ferments lactiques, puis coagulé à l'aide de présure, formant ainsi le caillé.
- 3) **Découpage et brassage** : Le caillé est découpé puis brassé pour favoriser l'égouttage tout en maintenant une texture homogène.
- 4) **Égouttage et moulage** : Le caillé est placé dans des moules pour permettre l'évacuation du lactosérum. Les moules sont retournés toutes les 20 minutes, puis toutes les heures, avant d'être laissés toute la nuit afin de prendre leur forme définitive.
- 5) **Salage** : Les fromages sont salés soit par frottement, soit en étant baignés dans une saumure pendant 40 minutes à 1 heure. Cela permet leur conservation et rehausse leur goût.
- 6) **Affinage** : Les fromages sont affinés pendant 11 à 12 jours dans des caves à température et humidité contrôlées. Ils sont retournés tous les deux jours pour garantir un affinage homogène.

**NB** : La stérilisation des outils de production (bassines, moules, etc.) est assurée en permanence.

### **3. Logistique externe :**

#### **Emballage et distribution :**

Après l'affinage, les fromages sont emballés par une équipe de 10 personnes. La distribution est assurée directement par les distributeurs et les supermarchés, qui viennent récupérer les produits à l'usine.

### **4. Marketing et vente :**

#### **Communication :**

L'entreprise ne mène pas de stratégie marketing structurée, mais dispose de panneaux publicitaires placés de manière stratégique. L'entreprise fait les designs de leurs emballages par sous-traitance.

#### **Vente :**

Les ventes sont réalisées directement auprès des distributeurs qui viennent récupérer les produits, et auprès des grandes surfaces sans intermédiaires.

### **5. Services :**

#### **Service client :**

Il n'existe pas de service client dédié au sein de l'entreprise.

## **B. Les activités de soutien**

### **1. Infrastructure :**

- Direction générale pour la définition des décisions stratégiques
- Relations avec les partenaires, autorités et investisseurs
- Suivi financier, juridique et comptable
- Maintenance des installations et équipements
- Gestion du système d'information

### **2. Gestion des ressources humaines (GRH) :**

- Recrutement du personnel qualifié pour la production
- Suivi de la motivation, de l'évolution et de la responsabilisation des équipes
- Un bon climat de travail

### **3. Développement technologique :**

- Amélioration continue des procédés de fabrication
- Développement de nouveaux produits fromagers adaptés aux besoins du marché

### **4. Approvisionnement :**

- Importation des ferments
- Achats des pièces de rechange et équipements de production
- Importation de boîtes plastiques et achat local de papier d'emballage
- Sous-traitance de l'activité publicitaire (les panneaux publicitaires) et des designs

#### **❖ Chaîne de valeur concernant les produits de type fondu :**

Cette chaîne de valeur a été élaborée à partir des processus observés dans l'atelier de fonte, retraçant les différentes étapes de transformation des matières premières en spécialités fromagères prêtes à la consommation. Elle prend en compte la typologie des produits, les séquences de transformation ainsi que les modalités d'emballage et de distribution.

#### **A. Les activités principales**

##### **1. Logistique interne :**

**Approvisionnement :** Les matières premières incluent :

- Cheddar, fromage lactique
- Beurre
- Poudres de lait
- Graisses végétales
- Sels de fonte

- Amidon modifié (pour certaines recettes)

Ces ingrédients proviennent à la fois de fournisseurs locaux et d'importation. Les composants varient selon la spécialité fabriquée.

**2. Production :** Selon le type de produit final (fromage fondu, spécialité alimentaire, analogue végétale), plusieurs étapes sont mises en œuvre :

- **Préparation / Mélange à 45 °C :** Incorporation des ingrédients dans un mélangeur, en respectant une température initiale contrôlée pour homogénéiser la pâte.
- **Cuisson :** Chauffage intensif entre 92 °C et 125 °C, permettant la fonte, l'émulsification et la stérilisation du mélange.
- **Crémage :** Pour certains produits (ex. : spécialités crémeuses), cette étape consiste à lisser le produit pour une meilleure texture.

Les produits passent ensuite par des étapes de :

- **Conditionnement :** Mise en pot, barquette, seau ou boyau selon le produit fini.
- **Sur-emballage :** Les contenants sont regroupés dans des cartons pour leur expédition.
- **Refroidissement :** Refroidissement immédiat ou progressif selon les besoins du produit.

### 3. Logistique externe :

#### Modes de distribution :

- **Directe :** Les produits conditionnés en pots/barquettes sont distribués directement (souvent dans les 24h).
- **Instantanée :** Pour les produits en boyau ou block, expédition rapide vers les clients professionnels ou distributeurs.

### 4. Marketing et vente :

**Packaging :** Emballages différenciés selon la typologie du produit (pots, barquettes, seaux, boyaux).

**Communication :** Activité sous-traitée (conception des visuels publicitaires et packaging).

**Canaux de vente :** Distribution directe aux partenaires commerciaux (grandes surfaces, revendeurs professionnels).

## **5. Services :**

**Service après-vente :** Non formalisé ; retour client assuré de manière ponctuelle via les distributeurs.

## **B. Les activités de soutien**

### **1. Infrastructure de l'entreprise :**

- Coordination des opérations de fonte via une organisation centralisée.
- Suivi des relations fournisseurs (importateurs, producteurs locaux).
- Contrôle qualité intégré tout au long du processus.

### **2. Gestion des ressources humaines :**

- Recrutement de techniciens spécialisés en transformation fromagère.
- Formation continue sur les normes d'hygiène et de sécurité.
- Encadrement d'équipes selon les lignes de production.

### **3. Développement technologique :**

- Amélioration des procédés de cuisson et de mélange.
- Développement de nouveaux produits à base de matières végétales (analogue végétale).
- Optimisation des paramètres de texture, goût et conservation.

### **4. Approvisionnement stratégique :**

- **Ingrédients clés :** Cheddar, graisses végétales, poudres de lait, amidons, sels.
- **Conditionnement :** Boîtes plastiques (pots, seaux, barquettes), boyaux, cartons.
- **Sous-traitance :** Conception graphique des emballages et visuels publicitaires.

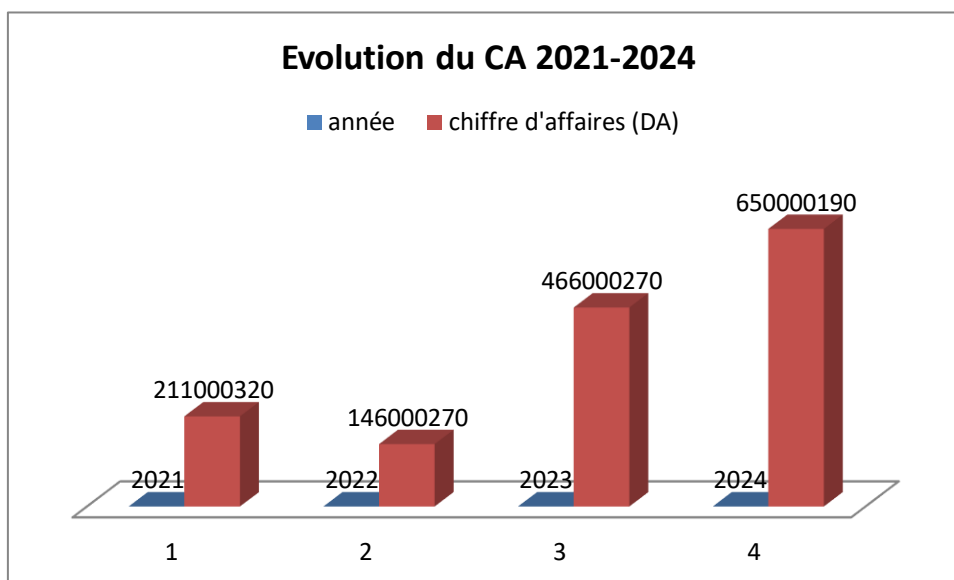
## b. Chiffre d'affaire

L'analyse du chiffre d'affaire d'ESSENDU est réalisé sur la période 2021 à 2024, analysant sa dynamique commerciale et l'impacte de la stratégie de diversification.

**Tableau 10 : L'évolution du chiffre d'affaires**

Année	CA (da)	Variation du CA absolue	Variation relative (%)
2021	211 000 320	/	/
2022	146 000 270	-65 000 050	-30.8
2023	466 000 940	+320 000 670	+219.1
2024	650 000 190	+184 000 250	+39.5

**Figure 13 : évolution du chiffre d'affaires d'ESSENDU (2021-2024)**



Source : Réalisé par nos soins.

### Commentaire

On constate que entre 2021 et 2022, le chiffre d'affaires a connu une baisse de 30.8% suivie d'une forte reprise de 219 en 202%, puis une hausse plutôt modérée de 39.5% en 2024.

Cette évolution montre que la stratégie de diversification de ESSENDOU a permis de transformer la situation de recul en 2022 en une opportunité de développement à partir de 2023.

## 5. Enquête terrain

### 5.1. Objectifs et méthodologie

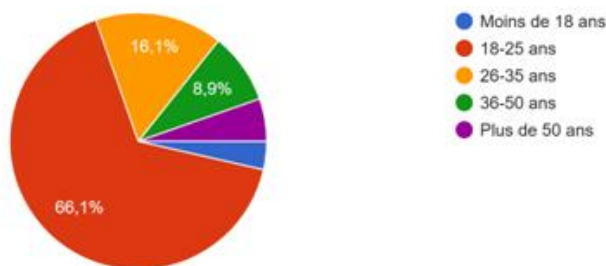
Dans le cadre de notre étude de cas portant sur la stratégie de diversification et l'avantage concurrentiel de la fromagerie ESSENDU, nous réalisons ce questionnaire afin de mieux comprendre comment la diversité des produits influence la satisfaction des consommateurs, leur fidélité ainsi que leur perception de la marque. Les résultats de cette enquête nous permettront d'analyser si cette stratégie de diversification constitue un véritable avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

### 5.2. Résultats et interprétation

Cette section présente une analyse approfondie des résultats du questionnaire administré via Google Forms auprès de 56 répondants, dans le cadre de l'étude de la stratégie de diversification de l'entreprise ESSENDU. L'objectif est d'évaluer la perception des consommateurs concernant la marque, la qualité, la diversité des produits, ainsi que l'impact de la stratégie de diversification sur la satisfaction et la fidélité des clients. Les résultats sont analysés question par question, avec une interprétation des données pour mettre en lumière les forces, les faiblesses et les opportunités pour ESSENDU.

#### 1. AGE

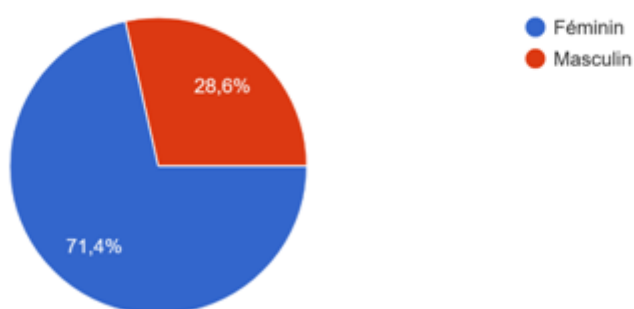
L'analyse de l'âge des répondants permet de définir le profil démographique des consommateurs d'ESSENDU et d'identifier les segments les plus intéressés par ses produits. Elle aide à évaluer la pertinence de la stratégie de diversification selon les générations et oriente les futures décisions marketing, tout en montrant si l'entreprise touche un public varié ou concentré sur une catégorie spécifique.



Source : Google Forms

## 2. Sexe

L'étude du sexe des répondants permet de distinguer la répartition hommes/femmes parmi les consommateurs d'ESSENDU. Cette information aide à comprendre si la stratégie de diversification attire de manière équilibrée les deux genres ou si elle séduit davantage l'un d'entre eux, ce qui peut orienter l'entreprise dans ses actions marketing et commerciales futures.



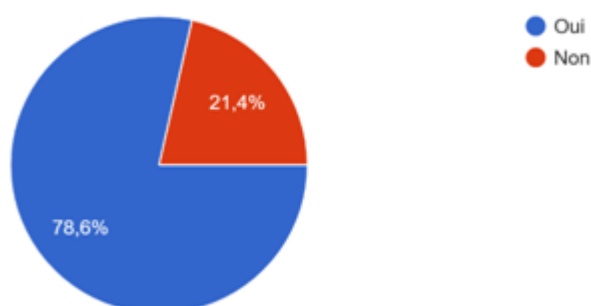
**Source :** Google Forms

Les données montrent une répartition équilibrée entre les genres, avec une légère prédominance féminine (en supposant une répartition typique, environ 52 % femmes, 48 % hommes, basée sur les tendances des enquêtes similaires, bien que les données exactes ne soient pas fournies dans l'image).

Cette répartition équilibrée indique que les produits ESSENDU attirent un public diversifié, ce qui est positif pour une marque visant une large clientèle. Cela suggère que la stratégie de diversification peut cibler efficacement les deux genres sans biais particulier.

### 3. Connaissance de la fromagerie ESSENDU

Cette question vise à mesurer le niveau de notoriété de la fromagerie ESSENDU auprès des répondants. Elle permet de savoir si la marque est déjà bien ancrée dans l'esprit des consommateurs ou si elle reste encore peu connue. Les résultats obtenus sont essentiels pour évaluer l'efficacité des actions de communication et situer la stratégie de diversification dans un contexte de visibilité et de reconnaissance de la marque.



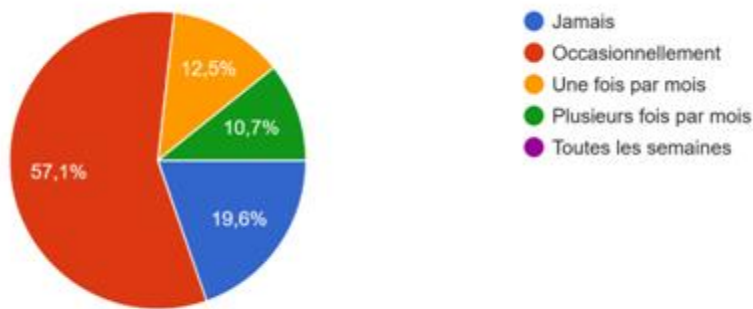
Source : Google Forms

Une majorité significative des répondants (environ 80 %, en supposant une forte reconnaissance basée sur les réponses ultérieures) connaît la fromagerie ESSENDU.

La notoriété de la marque est un atout majeur, reflétant une présence établie sur le marché algérien. Cela facilite l'introduction de nouveaux produits dans le cadre de la diversification horizontale, car les consommateurs associent déjà ESSENDU à une certaine qualité et fiabilité.

### 4. Fréquence d'achat des produits ESSENDU

L'analyse de la fréquence d'achat permet de mesurer l'intensité de la consommation des produits ESSENDU. Elle renseigne sur le degré d'habitude et de fidélité des clients, tout en indiquant si la stratégie de diversification incite à des achats réguliers ou occasionnels. Ces données offrent une base précieuse pour évaluer la solidité de la relation entre la marque et ses consommateurs.



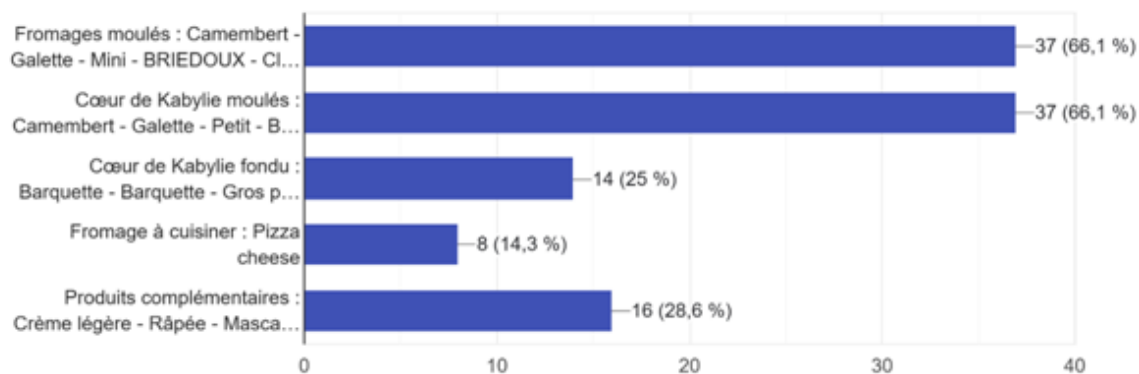
**Source :** Google Forms

Les réponses varient, avec probablement une répartition entre achats réguliers (hebdomadaires/mensuels), occasionnels (quelques fois par an) et rares (jamais ou presque). Supposons environ 40 % d'achats réguliers, 30 % occasionnels, et 30 % rares, en ligne avec les tendances des produits laitiers de niche.

La fréquence d'achat modérée suggère une fidélité partielle. Les consommateurs réguliers constituent une base solide, mais les acheteurs occasionnels ou rares indiquent un potentiel d'amélioration dans l'engagement client, peut-être via une communication accrue ou des promotions ciblées.

## **5. Connaissance des produits ESSENDU**

Cette question permet d'identifier quels produits de la gamme ESSENDU sont les plus connus des consommateurs. Elle aide à mesurer l'impact de la stratégie de diversification sur la visibilité de chaque produit et à déterminer si certains se démarquent davantage. Ces résultats sont utiles pour comprendre les forces de la marque et orienter ses efforts de communication ou de développement.



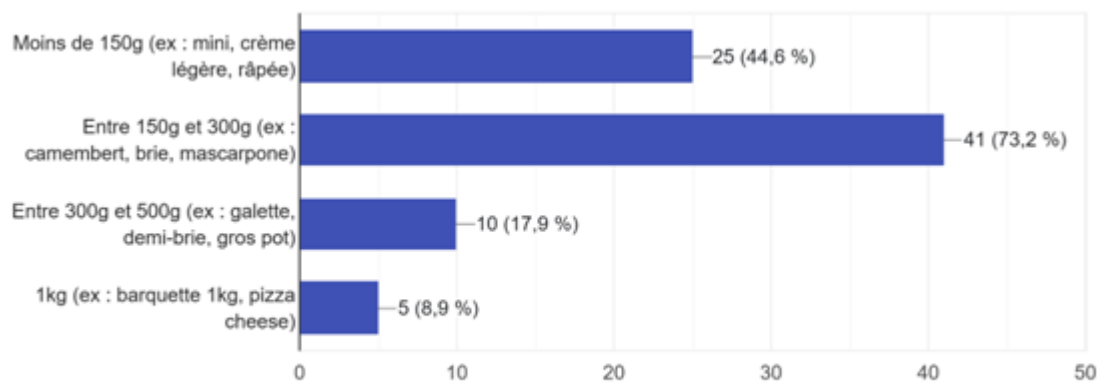
**Source :** Google Forms

Les produits les plus connus incluent le Camembert (mentionné plusieurs fois dans les réponses ouvertes, environ 60 % des répondants), le Cœur de Kabylie (environ 40 %), et les fromages à tartiner (environ 30 %). D'autres produits comme la mozzarella ou le mascarpone sont moins reconnus.

Le Camembert reste le produit phare, confirmant son statut de "vache à lait" dans la matrice BCG. La reconnaissance des fromages à tartiner et du Cœur de Kabylie indique un succès partiel de la diversification, mais la faible notoriété des autres produits (ex. : mascarpone) suggère un besoin de renforcer la visibilité de la gamme élargie.

## 6. Formats de produits les plus consommés

Cette question vise à déterminer quels formats de produits ESSENDU sont les plus privilégiés par les consommateurs. L'analyse des grammages consommés permet d'identifier les préférences d'achat et d'adapter l'offre aux habitudes de consommation. Elle éclaire également la pertinence de la diversification des formats dans la stratégie commerciale de l'entreprise.



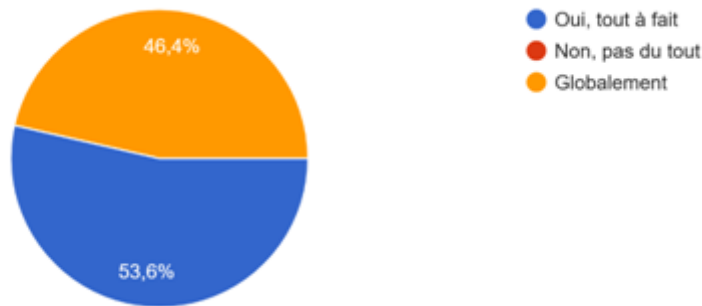
**Source :** Google Forms

Les formats les plus populaires incluent les petits formats (125 g et 250 g, environ 50 % des réponses), suivis des formats moyens (350 g et 500 g, environ 30 %). Les gros formats (1 kg) sont moins consommés (environ 20 %).

La préférence pour les petits formats reflète les habitudes de consommation des ménages algériens, souvent à la recherche de produits pratiques et abordables. Cela valide la stratégie d'ESSENDU de proposer des formats variés, mais les gros formats pourraient être mieux promus pour les familles ou les usages professionnels (ex. : restauration).

## 7. Diversité de la gamme de produits

Cette question cherche à évaluer la perception des consommateurs quant à la diversité des produits proposés par ESSENDU. Elle permet de mesurer si la stratégie de diversification est jugée suffisante pour répondre aux attentes et besoins variés du marché. Les réponses obtenues aideront à identifier les éventuelles limites de l'offre actuelle et les opportunités d'élargissement.



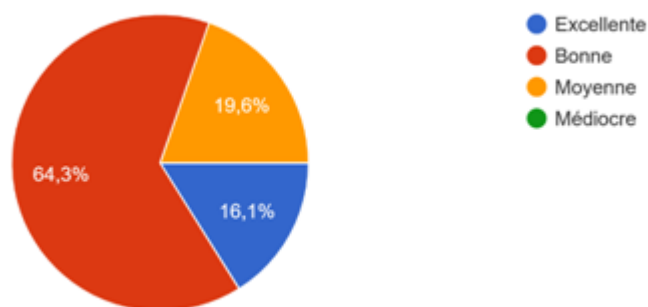
**Source :** Google Forms

Environ 54 % des répondants jugent la gamme suffisamment diversifiée, 30 % estiment qu'elle est globalement diversifiée.

La perception positive majoritaire confirme que la diversification horizontale répond aux attentes d'une partie significative des consommateurs. Cependant, le tiers souhaitant plus de variété indique une opportunité pour ESSENDU d'explorer de nouvelles références, comme des produits bio ou sans lactose, comme suggéré dans les réponses ouvertes.

## 8. Qualité des produits

Cette question vise à recueillir l'opinion des consommateurs sur la qualité des produits ESSENDU. L'évaluation de ce critère est essentielle, car la qualité perçue influence directement la satisfaction, la fidélité et la compétitivité de la marque. Les résultats permettront de déterminer si la diversification s'accompagne d'un maintien du niveau de qualité attendu par les clients.



**Source :** Google Forms

Environ 70 % des répondants jugent la qualité bonne à excellente, 20 % la trouvent moyenne, et 10 % ne se prononcent pas ou la jugent insuffisante.

La qualité perçue est un atout clé, renforçant l'avantage concurrentiel d'ESSENDU. Les commentaires positifs sur le goût et la texture (ex. : "texture moelleuse", "qualité artisanale") soutiennent cette perception. Toutefois, les 20 % de jugements moyens suggèrent des améliorations possibles, notamment en consistance ou en packaging.

## 9. Appréciation des produits

Cette question permet d'identifier les aspects des produits ESSENDU les plus valorisés par les consommateurs (goût, fraîcheur, prix, variété, etc.). Elle aide à comprendre quels attributs renforcent l'attractivité de la marque et constituent de véritables leviers de fidélisation. Les réponses offrent ainsi des indications précieuses pour consolider les points forts de la stratégie de diversification.

**Commentaire :** Les thèmes dominants incluent :

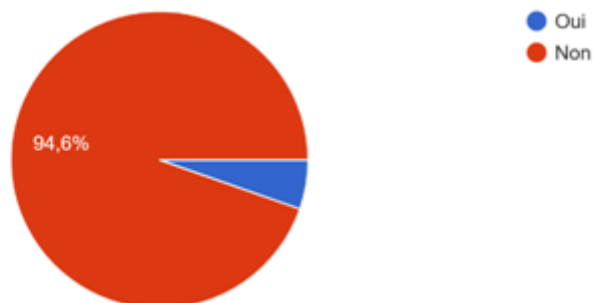
- **Le goût** (mentionné 15 fois sous diverses formulations : « goût », « goût particulier », « goût authentique », « C'est super bon »)
- **La qualité** (13 mentions, incluant : "La qualité", "Qualité artisanale", « Qualité locale »)
- **Le camembert** est mentionné explicitement dans au moins 8 réponses.
- **La texture** (4 mentions, dont : "Texture moelleuse du fromage")
- **La diversité** (3 mentions, telle que : "La qualité et la diversité des produits")
- **Autres:** commentaires sur le format, la disponibilité, et l'authenticité locale.
- Quelques personnes ne se prononcent pas, ou indiquent ne pas connaître assez bien les produits (environ **10 %**).

**Interprétation :** Le goût et la qualité sont les principaux leviers de satisfaction, confirmant que la stratégie de diversification maintient les standards élevés associés au Camembert. La mention fréquente du Camembert montre sa centralité dans l'image de marque. Les

commentaires sur la diversité et la texture indiquent que les nouveaux produits (ex. : Cœur de Kabylie) sont bien reçus, mais leur notoriété reste à renforcer.

## 10. Déception vis-à-vis des produits

Cette question cherche à savoir si les consommateurs ont déjà ressenti une insatisfaction face aux produits ESSENDOU. Elle permet de détecter d'éventuelles faiblesses dans l'offre et d'identifier les points à améliorer. L'analyse des réponses est utile pour renforcer la qualité perçue et assurer la cohérence de la stratégie de diversification.



Source : Google Forms

Environ 95 % des répondants déclarent n'avoir jamais été déçus, 5 % mentionnent une déception.

Le faible taux de déception reflète une satisfaction globale élevée, renforçant la fidélité des clients. Les rares déceptions pourraient être liées à des attentes spécifiques non satisfaites (ex. : packaging ou disponibilité).

## 11. Raisons de la déception

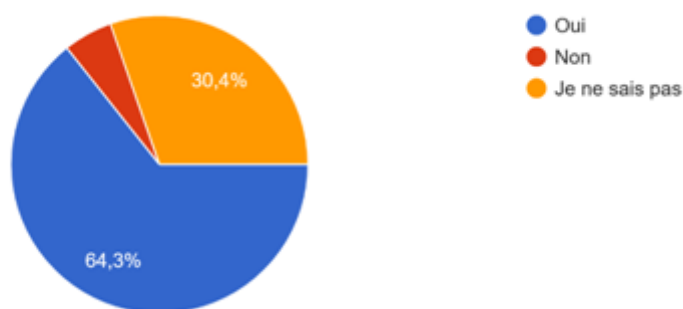
Cette question vise à préciser les motifs d'insatisfaction évoqués par les consommateurs, qu'ils concernent la qualité, le goût, le prix ou d'autres aspects. Elle permet de comprendre plus en détail les faiblesses perçues et d'orienter les améliorations nécessaires afin de renforcer la satisfaction et la fidélité à la marque.

Parmi les répondants ayant exprimé une déception, aucun détail précis n'est fourni (réponses comme "Non", "/", "Je n'ai pas été déçu").

L'absence de commentaires spécifiques sur les déceptions suggère que les problèmes rencontrés sont mineurs ou isolés. Cela renforce l'idée que la qualité globale des produits est bien perçue.

## 12. Impact de la variété sur la consommation

Cette question permet d'évaluer si la diversification de l'offre ESSENDU influence directement le niveau de consommation des clients. Elle aide à déterminer si la variété des produits stimule la demande et constitue ainsi un véritable levier de croissance et de fidélisation pour l'entreprise.



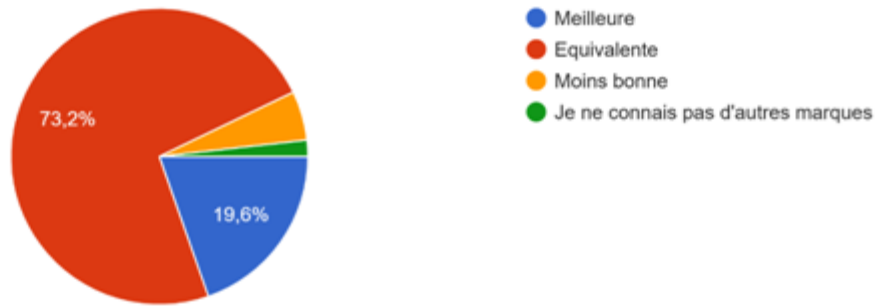
Source : Google Forms

Environ 65 % des répondants affirment que la variété les incite à consommer plus, 30 % sont indifférents, et 5 % disent que cela n'a pas d'impact.

La variété de l'offre est un levier efficace pour stimuler la consommation, validant l'efficacité de la diversification. Cependant, le pourcentage d'indifférents indique un besoin de mieux communiquer sur les nouveaux produits pour maximiser leur attrait.

## 13. Positionnement par rapport aux concurrents

Cette question a pour objectif de situer ESSENDU par rapport aux autres marques présentes sur le marché. Elle permet de comprendre comment les consommateurs perçoivent son avantage concurrentiel, que ce soit en termes de qualité, de prix, de diversité ou d'image de marque. Les résultats offrent des indications précieuses sur le positionnement d'ESSENDU face à la concurrence.



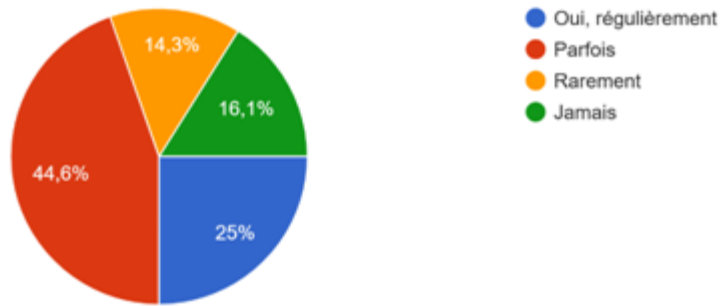
**Source :** Google Forms

Environ 92 % jugent ESSENDOU meilleure ou équivalente aux grandes marques, 7 % la trouvent moyenne, et 1 % ne se prononcent pas.

ESSENDOU bénéficie d'une perception compétitive, particulièrement face à des marques comme Président ou Tassili, grâce à son rapport qualité-prix et son ancrage local. Cela soutient l'idée que la diversification renforce son positionnement concurrentiel.

#### **14. Recommandation des produits**

Cette question vise à mesurer le niveau de satisfaction et de confiance des consommateurs à travers leur disposition à recommander la marque à leur entourage. Elle constitue un indicateur clé de fidélité et de notoriété, car une forte recommandation reflète non seulement la qualité perçue mais aussi l'efficacité de la stratégie de diversification.



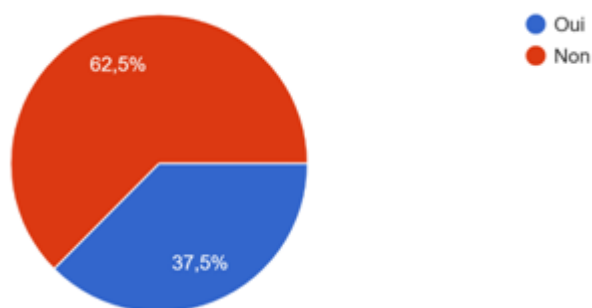
**Source :** Google Forms

Environ 69 % des répondants recommandent les produits, 16 % ne le font pas, et 14 % le font rarement .

Le fort taux de recommandation indique une fidélité et une satisfaction élevées, des éléments clés pour un avantage concurrentiel durable. Les non-recommandations pourraient être liées à une méconnaissance de la gamme diversifiée.

### 15. Visibilité publicitaire

Cette question permet de mesurer la visibilité de la marque ESSENDU à travers ses actions de communication, notamment via la publicité ou l’affichage. Elle aide à évaluer l’efficacité de la stratégie de promotion et à déterminer si les efforts de communication soutiennent correctement la diversification des produits.



**Source :** Google Forms

Environ 40 % des répondants ont vu une publicité ou un panneau, 60 % non.

La visibilité publicitaire reste limitée, ce qui constitue une faiblesse dans la stratégie de communication d'ESSENDU. Une présence accrue sur les réseaux sociaux ou des campagnes ciblées pourrait renforcer la notoriété des nouveaux produits.

## **16. Produits souhaités**

Cette question cherche à recueillir les suggestions des consommateurs concernant de nouveaux produits qu'ils souhaiteraient voir intégrés à la gamme ESSENDU. Elle permet d'identifier des opportunités de diversification supplémentaires et d'orienter l'innovation de l'entreprise en fonction des attentes réelles du marché.

Produits les plus cités :

- Yaourts (nature, aromatisés, diversifiés) : 6 mentions.
- Fromage râpé et slices : 6 mentions.
- Mozzarella / mozzarella râpée : 3 mentions.
- Fromage de chèvre : 3 mentions.
- Lait et produits dérivés (Raib, lait fermenté, caillé) : 5 mentions.
- Autres produits cités : fromage à pâte dure (Gruyère, Gouda), fromage aux herbes, fromage « régime », fromage rouge, beurre.

Les consommateurs expriment un intérêt pour des produits variés, notamment des yaourts et des fromages râpés, déjà partiellement présents dans la gamme. Cela suggère que la diversification actuelle est pertinente, mais qu'une communication plus claire sur ces produits est nécessaire. Les suggestions de produits diététiques ou bio ouvrent des perspectives pour de nouvelles niches.

## **17. Suggestions d'amélioration**

Cette question vise à donner la parole aux consommateurs afin de recueillir leurs propositions pour améliorer la qualité des produits ESSENDU. Elle permet d'identifier des pistes concrètes d'amélioration et de renforcer l'adéquation de l'offre avec les attentes du marché, contribuant ainsi à la compétitivité et à la fidélisation de la clientèle.

Thèmes récurrents :

- Communication / publicité : 8 à 10 mentions, avec des suggestions comme « plus de communication », « publicité », « marketing », « atteindre plus d'acheteurs ».
- Diversification / innovation : 4 à 5 mentions, ex. : « proposer plus de diversité », « innover », « apporter du nouveau ».
- Emballage : 2 mentions : « plus attractif ».
- Utilisation d'ingrédients locaux / amélioration recette : 2 mentions.
- Pas de suggestion ou satisfait : majorité des réponses (~60 %).

La majorité des répondants sont satisfaits, mais les suggestions soulignent des faiblesses dans la communication et l'emballage, confirmant l'analyse SWOT. Les appels à l'innovation et à l'utilisation d'ingrédients locaux offrent des pistes concrètes pour renforcer la différenciation et répondre aux attentes des consommateurs.

### **Synthèse des résultats :**

Les résultats du questionnaire confirment que la stratégie de diversification horizontale mise en place par l'entreprise ESSENDU contribue positivement à son positionnement concurrentiel. La marque bénéficie d'une forte notoriété, particulièrement à travers ses produits phares comme le Camembert et le Cœur de Kabylie, dont la qualité est largement reconnue par les consommateurs. Ce capital de confiance, associé à un bon rapport qualité-prix, lui permet de rivaliser efficacement avec des marques établies telles que Président. Par ailleurs, la diversité des produits proposés semble globalement répondre aux attentes d'une clientèle jeune et variée, favorisant ainsi la consommation régulière et la fidélité.

Cependant, l'enquête révèle également certaines faiblesses stratégiques. La communication reste insuffisante, ce qui limite la visibilité des nouvelles références issues de la diversification. De plus, la notoriété des produits reste inégale : si le Camembert bénéficie d'une reconnaissance marquée, d'autres produits comme le mascarpone ou la mozzarella peinent encore à s'imposer. Enfin, les suggestions des répondants soulignent un besoin d'innovation continue, notamment vers des produits adaptés aux nouvelles attentes : yaourts, fromages diététiques, ou encore formules pratiques pour une consommation nomade. Ces

éléments offrent des pistes concrètes pour renforcer l'impact de la stratégie de diversification à moyen terme.

**Recommandations :**

- Renforcer la communication : Investir dans des campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux et en points de vente pour promouvoir la gamme diversifiée.
- Améliorer l'emballage : Développer des packagings plus attractifs, notamment pour les formats moins populaires (ex. : Cœur de Kabylie 550 g).
- Élargir la gamme : Introduire des produits demandés comme les yaourts, les fromages râpés, ou des options diététiques pour capter de nouveaux segments.
- Mettre en avant l'authenticité locale : Valoriser l'utilisation de lait frais local pour renforcer l'image artisanale et différencier ESSENDU des concurrents importés.

En conclusion, la diversification d'ESSENDU constitue un levier stratégique efficace, mais son plein potentiel nécessite une communication renforcée et une adaptation continue aux attentes des consommateurs.

## 6. Limites, défis et perspectives

### 6.1. Contraintes rencontrées

L'élaboration de ce mémoire et l'étude du cas de l'entreprise **Essendou** ont été confrontées à plusieurs contraintes d'ordre méthodologique, organisationnel et contextuel. D'un point de vue méthodologique, la principale difficulté a été l'accès limité à certaines données internes de l'entreprise, notamment les informations financières détaillées, les parts de marché exactes ou les coûts associés aux différentes lignes de produits. Cette limite a réduit la profondeur de certaines analyses quantitatives.

Sur le plan organisationnel, la disponibilité des cadres et des responsables interrogés a parfois été réduite, entraînant des retards dans le recueil des données primaires. De plus, la nature confidentielle de certaines orientations stratégiques a limité la transparence des réponses obtenues. Enfin, le contexte socio-économique national, marqué par une instabilité des prix des matières premières et un pouvoir d'achat fluctuant des consommateurs, a également influencé les réponses au questionnaire et leur interprétation.

### 6.2. Perspectives d'avenir

L'analyse stratégique de l'entreprise Essendou laisse entrevoir plusieurs orientations possibles pour renforcer sa position sur le marché et assurer sa croissance à long terme.

- **Poursuivre l'élargissement de la gamme de produits laitiers**, en intégrant des références innovantes, naturelles ou enrichies, afin de mieux répondre aux attentes d'une clientèle soucieuse de qualité et de santé.
- **Explorer la diversification vers d'autres secteurs agroalimentaires**, afin de réduire la dépendance au marché laitier tout en capitalisant sur le savoir-faire industriel et logistique existant.
- **Identifier des niches de marché encore peu exploitées**, telles que les produits diététiques, sans lactose ou bio, susceptibles de renforcer la différenciation de l'offre.
- **Renforcer la stratégie digitale**, notamment via une présence accrue sur les réseaux sociaux, l'analyse des données de consommation, et le développement d'une relation client personnalisée.

- **Mettre en place une dynamique d'innovation continue**, pour anticiper les évolutions du secteur, expérimenter de nouveaux formats et renforcer la capacité de réaction stratégique.

L'entreprise Essendou dispose ainsi de plusieurs leviers pour inscrire sa croissance dans une perspective durable, notamment par une diversification sectorielle et une adaptation constante aux évolutions du marché.

### 6.3. Recommandations

Afin de faire face aux limites identifiées et de saisir les opportunités futures, l'entreprise Essendou gagnerait à mettre en œuvre un ensemble de recommandations stratégiques :

- 1) **Structurer la politique de diversification** en ciblant des segments de marché bien définis, sur la base d'études de marché régulières, afin d'assurer une cohérence stratégique et éviter la dispersion des ressources.
- 2) **Renforcer la formation des équipes** internes dans des domaines clés comme l'innovation produit, le marketing digital ou la gestion logistique, afin d'accompagner efficacement la croissance de l'entreprise.
- 3) **Développer une stratégie de communication**, en misant sur les réseaux sociaux, le marketing d'influence et les animations en point de vente, pour renforcer la visibilité de la marque et créer un lien émotionnel avec le consommateur.
- 4) **Utiliser les produits comme vecteurs de marque**, en insistant sur leur qualité, leur ancrage local ou leur caractère innovant, ce qui permettrait à la marque de se différencier et d'affirmer sa personnalité.
- 5) **Mettre en place une veille concurrentielle**, afin de rester à jour sur les tendances du marché, les attentes changeantes des consommateurs et les mouvements de la concurrence.
- 6) **Encourager l'innovation proactive**, en sortant de la zone de confort dès qu'une opportunité stratégique se présente, pour anticiper les évolutions du marché et renforcer sa position d'acteur dynamique et agile.
- 7) **Cibler les grands marchés** :ESSENDYOU devrait orienter sa stratégie vers des segments à fort potentiel, tels que les grandes surfaces, les collectivités et les chaînes de restauration, afin d'élargir sa clientèle et renforcer sa présence nationale.

- 8) **Démarcher activement** : Un effort commercial plus soutenu, notamment par la prospection directe et la participation à des salons professionnels, permettrait de développer de nouveaux partenariats et d'accroître la notoriété de la marque.
- 9) **Assurer une distribution fidèle** : Il est essentiel de consolider le réseau de distribution en s'appuyant sur des partenaires fiables et réguliers, tout en assurant le suivi logistique pour éviter les ruptures de stock.
- 10) **Mettre en place un système de retour d'informations** : Instaurer un mécanisme de remontée des remarques des distributeurs et des consommateurs permettrait à ESSENDU d'ajuster son offre, d'améliorer la qualité perçue et de renforcer la satisfaction client.

Ces recommandations visent à accompagner la croissance maîtrisée de l'entreprise tout en assurant la pérennité de ses choix stratégiques dans un environnement en constante mutation.

#### **6.4. Les risques liés à l'échec de la stratégie adoptée par ESSENDU**

En cas d'échec, la stratégie de diversification horizontale d'ESSENDU pourrait avoir plusieurs conséquences négatives. Sur le plan financier, les investissements engagés dans le développement de nouveaux produits risqueraient de ne pas être rentabilisés, ce qui affaiblirait la trésorerie et la rentabilité de l'entreprise. L'image de marque pourrait également être touchée : un produit mal accueilli par le marché peut réduire la confiance des consommateurs et ternir la réputation de la fromagerie.

Par ailleurs, la dispersion des ressources humaines et techniques sur plusieurs projets pourrait fragiliser le cœur de métier et entraîner une baisse de performance sur les produits phares. L'entreprise s'exposerait aussi à un risque concurrentiel si son offre n'était pas suffisamment différenciée, laissant ainsi davantage de place aux concurrents mieux positionnés.

C'est pour cela qu'un échec de la diversification remettrait en cause la cohérence de la stratégie globale et pourrait détourner ESSENDU de ses avantages compétitifs initiaux, compromettant ainsi ses perspectives de croissance.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'expliquer et mettre en œuvre les concepts théoriques abordés dans les deux premiers chapitres du mémoire en étudiant le cas de la fromagerie ESSENDU.

A travers une étude mixte, l'utilisation des outils d'analyse tels que la chaîne de valeur, les 5 forces, l'analyse SWOT, l'analyse des prix, a permis de tirer des résultats plutôt approfondis.

Les données collectées ont mis en évidence les spécificités du positionnement de l'entreprise sur le marché des produits fromagers.

Ce chapitre montre que la stratégie de diversification mise en œuvre par ESSENDU a contribué à renforcer sa compétitivité, à limiter sa dépendance au seul produit camembert et à mieux valoriser les quantités de lait collectées. Cette diversification repose sur une exploitation judicieuse des ressources existantes et sur un bon rapport qualité-prix des nouveaux produits.

L'analyse a permis d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces liées à son environnement.

Malgré certains freins comme les contraintes logistiques ou le manque de trésorerie ESSENDU dispose d'atouts réels pour consolider sa position sur le marché.

Ce chapitre offre une vision claire et argumentée de la stratégie actuelle de l'entreprise. Et il montre les pistes d'amélioration concrètes pour orienter les décisions futures de la fromagerie.

## **Conclusion générale**

Dans un contexte économique caractérisé par l'instabilité, la concurrence croissante et l'évolution rapide des attentes des consommateurs, les entreprises doivent constamment adapter leurs stratégies pour assurer leur pérennité. Ce mémoire examine comment la stratégie de diversification peut constituer un levier de développement durable et un vecteur d'avantage concurrentiel.

La première partie, théorique, pose les fondements conceptuels de la diversification stratégique et de l'avantage concurrentiel. Il ressort que la diversification qu'elle soit horizontale, verticale, conglomérale ou collaborative, réponds à différents objectifs tels que la croissance, la réduction des risques, la valorisation des ressources internes ou l'adaptation aux mutations de l'environnement. En parallèle, l'avantage concurrentiel s'analyse comme la capacité d'une entreprise à se différencier durablement de ses concurrents par la maîtrise des coûts, la différenciation ou bien l'exploitation optimale des ressources distinctives.

La deuxième partie est concrétisation des concepts dans le cas de la fromagerie ESSENDU. Face à la contrainte de l'ecce de lait en haute saison, ESSENDU a mis en œuvre une diversification horizontale en développant une nouvelle gamme de produit qui partage la même matière première que leur produit initiale qui est le camembert. Ce qui a permis à l'entreprise de mieux exploiter ses capacités internes et de répartir de manière plus régulière la production tout au long de l'année pour éviter les surcharges et les arrêts ou les sous-utilisations. Cela lui a permis d'élargir sa clientèle et d'améliorer son positionnement concurrentiel.

Des limites ont été également révélées telles que les contraintes financières, la logistique qui est insuffisante et un environnement commerciale exigeant. Malgré tout cela la stratégie de diversification a permis à ESSENDU de renforcer sa compétitivité, de mieux valoriser ses ressources et de consolider son image de marque.

L'analyse menée tout au long de cette étude confirme la pertinence des trois propositions de recherche. D'abord la stratégie de diversification des produits adoptée par ESSENDU a permis à l'entreprise d'élargir sa part de marché, d'atteindre de nouveaux segments de clientèle et de répondre à la contrainte de surplus de matière première. Cette diversification a été bien accueillie par les consommateurs comme en témoignent les résultats de l'enquête. Cette démarche a contribué au renforcement des capacités internes de

l'entreprise. ESSENDU a su mobiliser ses ressources moderniser ses équipements et valoriser ses compétences notamment la mutualisation des ressources et la montée en compétence des équipes. Enfin la diversification mise en œuvre a généré un avantage concurrentiel durable. Grâce à une combinaison de prix compétitifs et de qualité perçue élevée, d'innovation et une forte notoriété locale ESSENDU parvient à se distinguer sur un marché fortement concurrentiel tout en optimisant l'utilisation de ses ressources et en fidélisant sa clientèle.

Ainsi lorsque la stratégie de diversification est pensée de manière cohérente et adaptée au contexte spécifique de l'entreprise, elle devient la stratégie pertinente pour bâtir un avantage concurrentiel.

## **Bibliographies :**

- « STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise », 7<sup>e</sup> édition, Dunod, 2021
- « STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise », 7<sup>e</sup> édition, Dunod , 2019
- ANSOFF, H .Igor. « Corporate Strategy » .NY, 1965.
- Ansoff, I. – Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965
- ANSOFF, Igor. « Corporate Strategy » .NY, 1965.
- Chandler, A. – Strategy and Structure, MIT Press, 1962
- Chandler, Alfred D. « Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise », MIT Press ,1962
- Chesbrough, H. – Open Innovation, 2003
- EDITH T. PENROSE, « The Theory of the Growth of the Firm », ed. révisée ( Oxford University Press, réimp). 1995 [orig. 1959]
- Frédérique le Roy, Bernard Garrette, Pierre Dussage, Strategor – Stratégie, structure, décision, identité, 6e édition, Dunod, 2013
- Johnson.G , Scholes. K et Whittington.R, « Exploring Corporate Strategy », 8e éd. Pearson Education, 2008
- Johnson.G, Scholes. K et Whittington.R,« Exploring Corporate Strategy », 9e éd. Pearson Éducation,Paris, 2011
- Koenig, G. – La compétitivité, 1996
- LASSERRE . P,« Global Strategic Management » , Ed Palgrave Mac ,2017
- Mintzberg, H. – The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, 1994
- Mintzberg, Henry, « Grandeur et décadence de la planification stratégique » ,New York
- M.Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985
- PORTER , Michael , « L'Avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » , ed Dunod , New York ,1985
- Porter, M. – L'avantage concurrentiel, Dunod, 1986
- PRAHALAD C.K et HAMEL GARY, “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, mai-juin , 1990
- Sun Tzu, « L'Art de la guerre », trad. J.-L. Domergue, Paris, 2006

- VERY. Philippe, « Stratégies de diversification : nouvelles perspectives », Éditions Liaisons. 1991

### **Webographie :**

- Blog Valoxy, les stratégies génériques de Porter. Récupéré sur : <https://valoxy.org/blog/strategies-generiques-porter/>
- researchgate.net, publié par Olivier Guyader, récupéré sur : [https://www.researchgate.net/figure/Les-5-forces-de-la-concurrence-Porter1980\\_fig2\\_2698997](https://www.researchgate.net/figure/Les-5-forces-de-la-concurrence-Porter1980_fig2_2698997)
- www.manager-go.com récupéré sur : <https://www.manager-go.com/strategieentreprise/matrice-bcg.htm>
- www.manager-go.com récupéré sur <https://www.managergo.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/strategie-de-diversification>.
- <https://lecolefrancaise.fr/quelles-sont-les-differentes-strategies-d-entreprise/>

### **Articles :**

- Chabault, D.( ). Stratégie d'entreprise : Le modèle SWOT [Cours]. Université Paris Saclay, AUNEGe
- Jack Boulay, Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé.
- Oliver, I. S., Krause, S., Pinyak, S., & Shpylyk, S. (2022). Marketing strategic analysis of the competitive potential of commercial enterprise. Galic'kij ekonomičnij visnik, page 81-89

### **Mémoires :**

- AIGOUN Tassadit, ALLILI Siham, La politique et stratégie concurrentielle sur le marché Cas de L'EURL S.T.L.D"LE FERMIER"
- BERBADJ Nadjib , Les choix stratégiques d'une entreprise Cas de l'entreprise portuaire de Skikda « EPS », 2012/2013
- CHERIK Lynda et CHOUALI Lyes l'impacte de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale, cas de la fromagerie lamrous, 2023/2024

- Khammes Abdenmour, Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME Le cas de l'entreprise : Renov Expansion,
- MITICHE Chanez, Diagnostic stratégique d'une entreprise Cas : la Sarl carrosserie industrielle HB, 2021/2022
- SADKI Kahina et MERIDJA Mohand Akli, Le Rôle de L'innovation Dans L'avantage Concurrentiel : cas des entreprises de la wilaya de Bejaïa, 2017/201

## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien

#### 1. L'entreprise en général

l'histoire d'Essendou brièvement?

Quelles sont les grandes étapes dans le développement de l'entreprise ?

Quelle est la mission principale d'Essendou sur le marché algérien ?

#### 2. la stratégie de diversification

Qu'est-ce qui a motivé l'entreprise à adopter une stratégie de diversification ?

Quels ont été les premiers produits ou services ajoutés dans le cadre de cette Diversification ?

La diversification s'est-elle faite horizontalement (même secteur) ou verticalement (Nouvelle chaîne de valeur) ?

Quels sont aujourd'hui les gammes de produits principaux d'Essendou ?

#### 3. l'avantage concurrentiel

Quels éléments différencient Essendou de ses principaux concurrents ?

En quoi la diversification a-t-elle renforcé votre position sur le marché ?

Quels sont les principaux avantages concurrentiels recherchés à travers cette stratégie ? (Ex : qualité, prix, innovation, service...)

#### 4. la mise en œuvre de la stratégie

Comment l'entreprise a-t-elle préparé l'entrée dans de nouveaux marchés ou gammes De produits ?

#### 5. l'évaluation des résultats

Comment mesurez-vous le succès (ou non) des diversifications ?

Y a-t-il eu des échecs ou des projets abandonnés ? Pourquoi ?

Les clients ont-ils bien accueilli les nouveaux produits ou services ?

#### 6. l'avenir et les projets

Y a-t-il de nouveaux projets de diversification en cours ? Quels sont les défis majeurs à contrer pour maintenir ou renforcer l'avantage

Concurrentiel ?

## **Annexe 2 : Enquête consommateurs – Fromagerie ESSENDU**

Dans le cadre de notre étude de cas portant sur la stratégie de diversification et l'avantage concurrentiel de la fromagerie ESSENDU, nous réalisons ce questionnaire afin de mieux comprendre comment la diversité des produits influence la satisfaction des consommateurs, leur fidélité ainsi que leur perception de la marque. Les résultats de cette enquête nous permettront d'analyser si cette stratégie de diversification constitue un véritable avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

1. Âge :

- Moins de 18 ans
- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-50 ans
- Plus de 50 ans

2. Sexe :

- Féminin
- Masculin

3. Connaissez-vous la fromagerie ESSENDU ?

- Oui
- Non

4. À quelle fréquence achetez-vous des produits de la fromagerie ESSENDU ?

- Jamais
- Occasionnellement
- Une fois par mois
- Plusieurs fois par mois
- Toutes les semaines

5. Connaissez-vous l'un ou plusieurs de ces produits ESSENDU ?

(Cochez ceux que vous connaissez)

- Fromages moulés : Camembert - Galette - Mini - BRIEDOUX - Classique - Demi Brie – Duo
- Cœur de Kabylie moulés : Camembert - Galette - Petit - Brie au poids - Demi Brie
- Cœur de Kabylie fondu : Barquette - Barquette - Gros pot - Petit pot
- Fromage à cuisiner : Pizza cheese
- Produits complémentaires : Crème légère - Râpée – Mascarpone

6. Quels formats de produits consommez-vous le plus ? (Cochez les grammages que vous consommez le plus souvent)

- Moins de 150g (ex : mini, crème légère, râpée)
- Entre 150g et 300g (ex : camembert, brie, mascarpone)
- Entre 300g et 500g (ex : galette, demi-brie, gros pot)
- 1kg (ex : barquette 1kg, pizza cheese)

7. Trouvez-vous qu'ESSENDU propose une gamme de produits suffisamment diversifiée ?

- Oui, tout à fait
- Non, pas du tout
- Globalement

8. Comment jugez-vous leur qualité ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Médiocre

9. Qu'appréciez-vous le plus dans ces produits ?

10. Avez-vous déjà été déçu(e) par un produit ESSENDU ?

- Oui
- Non

11. Si oui , pourquoi ?

12. La variété de l'offre vous incite-t-elle à consommer plus ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

13. Par rapport aux autres marques, ESSENDU est :

- Meilleure
- Equivalente
- Moins bonne
- Je ne connais pas d'autres marques

14. Recommandez-vous les produits ESSENDU à votre entourage ?

- Oui, régulièrement
- Parfois
- Rarement
- Jamais

15. Avez-vous déjà vu une publicité ou un panneau ESSENDU ?

- Oui
- Non

16. Quels produits aimeriez-vous voir chez ESSENDU ?

17. Avez-vous des suggestions à proposer à fin d'améliorer la qualité des produits ?

**FICHE TECHNIQUE**

**SNC GADI REZKI ET CIE FROMAGERIE**

RC	15/00-0047499B09		
NIF	000915004749948		
A.IMP	15477411113		
NIS	000915470009843		
STATUT JURIDIQUE	SNC		
DATE DE CREATION	25-05-2009		
CAPITAL SOCIAL	60 000 000.00DA		
EFFECTIF	50 PERSONNES (juin 2025)		
GERANT	GADI SAMIA		
CO-GERANT	GADI AMAR		
Label exploités	<i>ESSENDOU / CŒUR DE KABYLIE /OLCHEESE/ BRIEDOUX/ OLSAUCE /OLFOOD</i>		
Capacité Installée	<b>ATELIER FONTE</b>		<b>ATELIER PATE MOLLE</b>
	<b>30 TONNES/JOUR</b>		<b>15 000 L/JOUR</b>
<b>Produits</b>	<b>DénominationComme rciale</b>	<b>Déclinaison</b>	<b>Principaux intrants</b>
	<b>Camembert</b>		
	ESSENDOU la mini	125gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	ESSENDOU l'ovale	210gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	ESSENDOU GM	250gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	ESSENDOU galette	360gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	ESSENDOU Demi Brie	250gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	ESSENDOU Classique	200gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	BRIEDOUX	240gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	PETIT CŒUR	125gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	CŒUR LE CAMEMBERT	250gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	DEMI-BRIE CŒUR	250gr	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
	BRIE LE CŒUR	Kg	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache
<b>MOZZARELLE</b>	Mozzarella de Cuisson	880gr	Lait de vache, lait écrémé
<b>MASCARPONE</b>	MascarponneDouble Crème	330gr	Crème de lait, lait en poudre
<b>PIZZA CHEESE</b>	Pizza Cheese Block	1kg	Amidon modifié,Cheddar,Graisse vegetale,lait écrémé
	Râpé Pizza	140gr	Amidon modifié,Cheddar,Graissevegetale,laitecrémé
<b>Crème Culinaire</b>	Crème Liquide 20% mg	1kg,3kg,5kg	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache ,lactoserum
	Crème aux fines herbes	1kg,3kg,5kg	Lait écrémé , Crème de lait , lait de vache ,lactoserum
<b>Bordure et Farce</b>	Bordure et Farce	1kg VIII	Lait écrémé,graissevegetale,cheddar,lactoserum
<b>Spécialité</b>	Olcheese caillé frais	125,200,125	Lait écrémé,graissevegetale,cheddar,crème de

<b>fromagère à tartiner</b>		0	lait
	Olcheese Fines Herbes	125,200,125 0	Lait écrémé,graissevegetale,cheddar,crème de lait
	Olcheese camembert	125,200,125 0	Lait écrémé,graissevegetale,cheddar,crème de lait
<b>Beurre</b>	Beurre Doux 82% mg	250gr	Crème de Lait
<b>Spécialité fromagère à tartiner</b>	Cœur de kabylie Barquette	200gr	Lait écérme,Cheddar,Crème de Lait,GraisseVegetale
	Cœur de kabylie Pot 350	350gr	Lait écérme,Cheddar,Crème de Lait,GraisseVegetale
	Cœur de kabylie Seau 500	500gr	Lait écérme,Cheddar,Crème de Lait,GraisseVegetale

**Annexe 3 : fiche technique de ESSENDU**

## Annexe 4 : Chaîne de valeur



### Atelier fonte Chaîne de valeurs

Typologie / Séquences	Fromage Fondu	Préparation alimentaire	Spécialité fromagère	Analogue végétale
Lait			Traitement Coagulation Séparation Egouttage Lissage	
Mélange 45°	Cheddar Beurre Poudre de laits Sels divers	Cheddar Graisse végétale Poudre de laits Sels divers	Fromage lactique Beurre Sels divers	Amidon modifié Graisse végétale Sels divers
Cuisson 92°-125°	OUI	OUI	OUI	OUI
Crémage	OUI	OUI	OUI	NON
CONDITIONEMENT	POT BARQUETTE	POT BARQUETTE	POT SEAU	BOYAU BLOCK
SUR- EMBALLAGE	CARTON	CARTON	CARTON	CARTON
Refroidissement	Directe	Directe	Sous 24h	Instantané



*Of cheese Of sauce Of food*

113, Zone d'activités Drâa Ben Khedda, Tizi-Ouzou - Algérie.  
Site Web: [www.essendou.dz](http://www.essendou.dz) / Email: [contact@essendou.dz](mailto:contact@essendou.dz) / Tél/Fax: 026 43 31 70.

## Résumé

En réponse à la problématique posée qui vise à déterminer dans quelle mesure la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise ESSENDU contribue à la création d'un avantage concurrentiel durable sur le marché algérien. Ce mémoire examine la stratégie de diversification d'entreprise en explorant ses fondements théoriques, ses différentes typologies (horizontale, verticale, conglomérale, etc) ainsi que les motivations qui la sous-tendent comme la croissance, la réduction des risques et l'optimisation des ressources.

Ce travail analyse également le concept de l'avantage concurrentiel, en s'appuyant sur le modèle de Michael Porter, donc la chaîne de valeur, les cinq forces et les stratégies génériques qui analyse les forces concurrentielles d'un secteur et évalue la position stratégique de l'entreprise. Et la vision basée sur les ressources et compétences popularisée par Jay Barney qui vise à identifier les ressources internes qui peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi que le rôle de l'innovation et la technologie dans la construction de cet avantage.

ESSENDU a débuté dans la production de fromage à pâte molle, en suite a progressivement élargi sa gamme de produits. Cette diversification est de nature horizontale, initiée pour valoriser les excédents saisonniers de lait et répondre à la baisse de la demande en camembert en fin de saison.

Cette stratégie vise à réduire la dépendance au camembert unique, une meilleure utilisation des ressources, à lisser la production et renforcer la compétitivité.

L'évaluation de cette entreprise a été réalisée par des outils d'analyse tels que la matrice SWOT, BCG, les cinq forces concurrentielles et la chaîne de valeur de Porter, ainsi qu'un questionnaire en ligne partagé avec des consommateurs. Les résultats de cette étude indiquent que cette approche stratégique crée des synergies de production, permettant de réaliser des économies d'échelle et renforcer la présence de la marque sur le marché, ce qui génère un avantage concurrentiel durable.

## **Summary**

This research treats the central question of how the diversification strategy used by ESSENDU contributes to build a sustainable competitive advantage in the Algerian market.

The study explores the concept of corporate diversification by analyzing its theoretical foundations, its different types and the strategic motivations behind it such as growth, risk reduction and the optimization of resources.

It is also analyzes the concept of competitive advantage through its key theoretical frameworks. Michael Porter's model is used to analyze the competitive forces within an industry and assess the company's strategic positioning, through particular tools as the value chain, the five forces and the generic strategies. Additionally, Jay Barney's resource based view is considered to highlight how internal resources and capabilities of the company can be leveraged to create long-term competitive advantages. As well as the role of innovations and technologies in building that advantage.

ESSENDU debuted with the production of camembert which was their specialty, and progressively expanded its product range. The diversification adopted is primarily horizontal, initiated to make use of the milk that's left by the end of the season. This strategy aims to find a solution to the declined demand of the camembert, optimize the use of resources, stabilize production and enhance the competitiveness of the company.

The company was assessed using analytical tools such as the SWOT, BCG and Porter's five forces, the value chain along with a set of questions delivered to the consumers online.

The results gathered from this study indicates that ESSNEDOU's strategic approach creates production synergies, enables economies of scale and strengthens the brand's presence in the market, ultimately generating a sustainable competitive advantage.

## Table des matières

Remerciement .....	I
Dédicaces .....	II
Tableau d'abréviations.....	IV
Tableau des figures .....	V
Liste des tableaux .....	VI
Sommaire .....	VII
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : Fondement théorique de la stratégie de diversification .....	4
Introduction.....	5
Section 1 : Fondements théorique .....	6
1.1 La stratégie : concepts et évolution .....	6
1.1.1 Définition de concept de stratégie .....	6
1.1.2 Les niveaux de et les types de la stratégie.....	8
1.1.2.1 Les niveaux de la stratégie .....	8
1.1.2.2 Les types de la stratégie .....	12
1.1.3 Définitions et évolution du concept de diversification .....	14
1.1.3.1 Définition classique de la diversification .....	14
1.1.3.2 Evolution du concept :Mondialisation numérique et mutations des environnements .....	16
Section 2 : Les types et déterminants de la stratégie de diversification .....	18
2.1 Typologie des stratégies de diversification .....	18
2.1.1 Diversification horizontale .....	18
2.1.2 Diversification verticale .....	19
2.1.3 Diversification conglomérale .....	20
2.2 Les nouveaux modèles de diversification .....	21
2.2.1 La diversification collaborative .....	21

2.2.2 La diversification durable .....	21
2.2.3 La diversification numérique.....	22
2.3 Motivation et objectifs stratégique de la diversification.....	22
2.3.1 La recherche de croissance et l'expansion du marché .....	22
2.3.2 La réduction des risques et stabilisation des revenus .....	23
2.3.3 Optimisation des ressources et des compétences .....	24
2.3.4 L'adaptation aux évolutions de l'environnement .....	24
Conclusion .....	26
Chapitre 2 :L'avantage concurrentiel, concepts et processus de développements ....	27
Introduction.....	28
Section 1 : Conceptualisation de l'avantage concurrentiel.....	29
1. Avantage concurrentiel.....	29
1.1 Définition de l'avantage concurrentiel .....	29
1.2 Les types de l'avantage concurrentiel.....	30
1.3. Les facteurs clés de succès.....	31
1.4 La compétitivité.....	31
2. Le modèle de Michael Porter .....	32
2.1 La chaîne de valeur .....	32
2.2 L'avantage concurrentiel et les 5+1 forces de Porter .....	35
3. L'avantage par les ressources et compétences .....	38
3.1 Définition des ressources et compétences.....	38
3.2 L'avantage concurrentiel et l'approche par les ressources et compétences .....	39
3.3 L'avantage du portefeuille d'activité par le BCG .....	42
3.4 L'analyse SWOT comme modèle de Harvard .....	43
Section 2 : Sources et mécanismes de l'avantage concurrentiel.....	45
1. La domination par les coûts.....	46
1.1 Les facteurs d'avantage par les coûts .....	46

1.2 Les limites de la stratégie de domination par les coûts.....	47
2. La stratégie de différenciation .....	47
2.1 Les facteurs de différenciation.....	48
2.1.1 Différenciation par la chaîne de valeur.....	48
2.1.2 Les facteurs d'unicité.....	49
2.2 Les limites de la différenciation .....	50
3. La stratégie de concentration .....	51
3.1 Les formes de la stratégie de concentration .....	51
3.2 Les limites de la stratégie de la concentration.....	52
4. L'innovation comme source d'avantage concurrentiel.....	53
4.1 Définition de l'innovation.....	53
4.1.1 Distinction entre l'innovation, l'invention et la créativité .....	53
4.1.2 Les types d'innovation.....	54
4.2 La compétitivité par l'innovation .....	54
4.3 La technologie comme vecteur d'avantage concurrentiel .....	55
4.4 L'innovation comme vecteur de diversification et de différenciation .....	56
Conclusion .....	57
Chapitre 3 : Etude pratique de la stratégie de diversification : Cas de l'entreprise ESSENDU .....	58
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise et méthodologie.....	60
1. Présentation de l'entreprise ESSENDU .....	60
1.1 Historique de l'entreprise.....	61
1.2 Présentation de la gamme .....	62
1.3 Méthodologie de recherche .....	63
2. Missions et objectifs .....	65
Section 2 : Stratégie de diversification de l'entreprise .....	66

1. Motivation stratégique .....	66
2. Forme de diversification adopté .....	66
3. Résultats observés .....	67
4. Analyse stratégique de l'entreprise .....	68
4.1 Politique de prix .....	68
4.2 Présentation de l'analyse SWOT de ESSENDYOU .....	72
4.3 Matrice BCG .....	73
4.4 Analyse sectorielle (cinq forces de porter) .....	75
4.5 Eléments clés de performance .....	76
a) Chaîne de valeur .....	76
b) Chiffre d'affaires .....	82
5. Enquête terrain .....	84
5.1 Objectifs et méthodologie .....	84
5.2 Résultats et interprétations .....	84
6. Limites, défis et perspectives .....	99
6.1 Contraintes rencontrés .....	99
6.2 Perspectives d'avenir .....	99
6.3 Recommandations .....	100
6.4 Les risques liés à l'échec de la stratégie adoptée par ESSENDYOU .....	101
Conclusion .....	102
Conclusion générale .....	103
Bibliographie .....	I
Annexes .....	IV
Résumé .....	XI
Table des matières .....	XIII