

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude



En vue d'obtention du diplôme de Master en
Management Stratégique

Thème :

*L'impact de la stratégie de diversification sur
l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise*

Cas de l'entreprise ECOLOGE

Présenter par :

SENANI Feriel

ZEGHDOUDI Kahina

Encadrer par :

M. DRIR, Mohamed

Membres du jury :

Président : M. ZERKHEFAOUI Lyes - MCB

Examineur : M. SEDDIKI Abderrahmane - MAA

Rapporteur : M. DRIR, Mohamed - MAA

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

En préambule à ce projet, nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir guidé à travers nos choix et notre travail et nous a donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude. Et en deuxième lieu viennent nos chers parents qui ont toujours été à notre disposition.

Toute la gratitude à notre encadreur Monsieur DRIR Mohamed qui nous a pris en charge tout au long du parcours ; nous adressons notre plus profonde reconnaissance pour les conseils fructueux qu'il n'a cessé de nous prodiguer.

Notre attention se portera aussi plus particulièrement sur le propriétaire de l'entreprise ECOLOGE, Monsieur TABLOUT qui nous a offert l'occasion d'effectuer un stage pratique au sein de son entreprise.

Que messieurs les membres de jury trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Sans oublier toute personne qui ont contribué, chacune à sa manière, de près ou de loin au bon déroulement de ce travail, qu'elles voient en ces mots l'expression de notre gratitude pour leur présence pour leur dévouement et pour l'aide inestimable qu'elles nous ont apporté tout au long de ce parcours. Un petit bout de chemin certes, mais un grand enrichissement.



Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents, à leur amour indéfectible et à leur soutien inconditionnel tout au long de ce périple intellectuel. Votre dévouement et vos encouragements ont été des piliers essentiels qui m'ont permis d'accomplir ce travail de recherche. Je vous suis profondément reconnaissant pour toutes les opportunités que vous m'avez offertes et pour votre soutien sans faille.

Je le dédie spécialement à la mémoire de mon cher grand-père, qui nous a quittés à jamais mais qui reste toujours gravé dans nos cœurs. Ton amour, ta sagesse et ta bienveillance continuent de guider chacun de mes pas tout au long de ce périple intellectuel. Tu as toujours été un modèle de force et de persévérance, je suis profondément reconnaissante d'avoir eu la chance de t'avoir comme grand-père et de toutes les valeurs que tu transmises.

À mes chères tantes, paternelle et maternelle chacune à son nom, qui ont été des figures féminines influentes et des modèles de persévérance. Votre soutien, vos conseils ont été d'une importance capitale tout au long de ce parcours académique.

À mes chers amis, qui ont été mes compagnons de route tout au long de cette expérience. Votre amitié indéfectible, vos encouragements et votre enthousiasme ont rendu ce parcours encore plus significatif.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Feriel



Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents, qui m'ont donné la vie et ont toujours été présents pour moi. Votre amour, votre soutien inconditionnel et vos encouragements ont été une source constante d'inspiration. Ce mémoire est dédié à vous, en témoignage de ma reconnaissance et de mon amour filial.

À mon frère Juba, mon complice de toujours. Ta présence, ton soutien et tes encouragements ont été essentiels tout au long de ce parcours universitaire. Je te suis reconnaissante pour ton soutien indéfectible. Ce mémoire t'est dédié avec une profonde gratitude.

À mon mari, qui est mon pilier et ma force. Ton amour inconditionnel, ta compréhension et ton soutien sans faille ont été mes sources de motivation. Ce mémoire est dédié à toi, car tu es mon inspiration quotidienne. Je te remercie du fond du cœur.

À mes chers grands-parents et mon oncle Djamel, même si vous n'êtes plus physiquement présents, votre héritage et vos valeurs continuent de guider ma vie. Vous m'avez inculqué la détermination, la persévérance et l'amour du savoir. Ce mémoire est dédié à votre mémoire, en reconnaissance de tout ce que vous avez fait pour moi.

À mes beaux-parents, qui m'ont accueillie dans leur famille avec amour et bienveillance. Votre soutien et vos encouragements ont été une source de réconfort tout au long de ce parcours. Je vous remercie pour votre présence et votre soutien continu.

À mes tantes, mes cousines, mes amies, je vous dédie ce mémoire avec tout mon amour, mon estime et ma reconnaissance.

Kahina

Le Sommaire

Introduction Générale	1
-----------------------------	---

Cadre Théorique

Chapitre I : Généralités sur les stratégies de l'entreprise

Section 1 : La stratégie d'entreprise	6
Section 2 : La démarche stratégique	21
Section 3 : Les différentes stratégies de l'entreprise	44

Chapitre II : Le choix d'une stratégie de diversification

Section 1 : La stratégie de Diversification	65
Section 2 : Les déterminants d'une stratégie de diversification	80
Section 3 : Les processus de la stratégie de diversification	87

Cadre Pratique

Chapitre III : La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	97
Section 2 : Interprétation des résultats de l'étude empirique	117
Section 3 : Comparaison des résultats avec les hypothèses et recommandations	123
Conclusion Générale	126

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Les deux niveaux de la stratégie	11
2	Les liens entre les stratégies et les modes de croissance	19
3	Les trois niveaux de la stratégie	19
4	Présentation de la démarche stratégique	23
5	La démarche stratégique.	26
6	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	29
7	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	31
8	La chaîne de valeur de PORTER	34
9	Le modèle des 5 forces +1 de M. Porter (1982)	37
10	La matrice BCG	39
11	La matrice McKinsey	40
12	Le modèle D'Arthur Doo Little (A.D.L)	41
13	La stratégie d'intégration verticale	59
14	Typologie de Rumelt	73
15	Les quatre modes de la diversification	76

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les éléments de base de la stratégie	14
2	Le modèle d'Ansoff	32
3	La matrice SWOT	33
4	Tableau récapitulatif des facteurs de chaque variable du modèle PESTEL	42
5	Typologie d'Ansoff	70

Liste des abréviations

DA : Domaine d'activité

DAS : Domaine d'activité stratégique

FCS : Facteur clés de succès

LCAG : Learned Christensen Andrews et Guth

SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

FFOM : Force – Faiblesses – Opportunités – Menaces

BCG : BOSTON CONSULTING GROUP

ADL : Arthur Doo Little

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique,
Environnemental et Légal

R&D : Recherche et développement

Introduction Générale

Introduction générale

Le monde des affaires est en constante évolution et les entreprises sont confrontées à un environnement économique complexe et en évolution continue. Pour rester compétitives et se développer, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles tendances. La stratégie de diversification est une des solutions qui s'offrent à elles pour répondre à ces défis.

La diversification est une stratégie qui consiste à étendre le portefeuille d'activités d'une entreprise en se développant dans des domaines d'activités différents ou proches de celui de son activité principale. Cette stratégie peut prendre différentes formes, telles que la diversification liée ou non liée, et peut être mise en œuvre de différentes manières, comme l'acquisition d'entreprises existantes ou la création de nouvelles activités en interne.

Le choix de la stratégie de diversification est une décision importante pour les entreprises, car il peut avoir un impact significatif sur leur performance et leur rentabilité à long terme. Bien que la diversification puisse offrir de nombreux avantages, elle peut également comporter des risques importants si elle est mal gérée.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact de la stratégie de diversification sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise. Nous cherchons donc à répondre à la problématique suivante : **En quoi la stratégie de diversification contribue-t-elle à l'accroissement du portefeuille d'activité de entreprises ?**

Pour répondre à cette problématique, nous allons poser les sous-questions suivantes

Q1 : la diversification liée est-t-elle plus avantageuse que la diversification non-liée en termes d'expansion du portefeuille d'activités des entreprises ?

Q2 : Qu'est-ce que la stratégie de diversification dans le contexte des entreprises ?

Q3 : Quels sont les avantages potentiels de la diversification pour les entreprises ?

Q4 : Quelles sont les conditions préalables nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie de diversification efficace ?

Afin de répondre à ces sous questions Nous formulons les propositions de recherche suivantes :

P1 : La diversification liée est plus efficace que la diversification non-liée pour accroître le portefeuille d'activité de l'entreprise.

P2 : La diversification permet à l'entreprise de réduire sa dépendance à l'égard d'un marché ou d'un produit spécifique et ainsi d'augmenter son portefeuille d'activité.

P3 : Les entreprises diversifiées ont un avantage concurrentiel sur les entreprises spécialisées dans un seul domaine d'activité.

P4 : La diversification réussie nécessite une analyse approfondie du marché, des compétences et des ressources internes, ainsi qu'une gestion efficace des synergies potentielles entre les différentes activités de l'entreprise.

Nous allons donc analyser ces hypothèses à travers une étude approfondie de la littérature existante, ainsi qu'à travers une analyse de cas de l'entreprise ECOLOGE ayant mis en œuvre avec succès la stratégie de diversification. Nous espérons ainsi apporter une contribution significative à la compréhension de la stratégie de diversification et de son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise.

Méthodologie de recherche

- I. **Type d'étude** : Cette étude sera une étude de cas unique utilisant une méthodologie qualitative. Elle visera à examiner l'impact de la stratégie de diversification sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise à partir d'une analyse approfondie de ses pratiques commerciales et de ses données financières.
- II. **Collecte de données** : Les données seront collectées à partir de sources primaires. Les sources primaires seront des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise et d'autres parties prenantes, ainsi que des observations sur le terrain.

- III. **Méthode d'analyse des données** : Les données collectées seront analysées à l'aide de méthodes d'analyse qualitative telles que l'analyse de contenu. Cette méthode permettra d'identifier les thèmes clés dans les données collectées, de les catégoriser et de les interpréter afin de comprendre l'impact de la stratégie de diversification sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise

- IV. **Validité de l'étude** : La validité de cette étude sera évaluée à travers la triangulation, en utilisant plusieurs sources de données pour soutenir les résultats et les conclusions de l'étude. Les résultats de l'étude seront présentés de manière transparente, en incluant les limites et les biais possibles, ainsi que les mesures prises pour minimiser ces effets

- V. **Limites de l'étude** : Comme toute étude, celle-ci présente certaines limites. En particulier, cette étude sera limitée à l'analyse d'une seule entreprise, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. De plus, la disponibilité limitée de certaines données peut également affecter la validité des résultats. Enfin, l'objectivité de l'étude pourrait être affectée par le biais de l'investigateur et les perspectives limitées des parties prenantes interrogées.

Chapitre I : Généralités sur les stratégies de l'entreprise

Introduction

La discipline de la stratégie d'entreprise, étant l'une des sciences les plus récentes en matière de gestion, se concentre sur le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur essentiel de la vie économique et sociale. Afin de progresser efficacement sur le plan théorique de la stratégie de diversification, il est impératif de se familiariser préalablement avec l'origine de ce phénomène stratégique, ses fondements historiques, ainsi que les concepts et termes qui lui sont associés.

Section 1 : La stratégie d'entreprise

Depuis longtemps, la stratégie occupe une place centrale dans la réflexion des entreprises, leur permettant ainsi de conquérir des parts de marché substantielles, surtout dans un environnement en perpétuel mouvement. Dans cette optique, nous nous attacherons à présenter le cadre conceptuel de cette réflexion qui revêt une importance capitale pour les entreprises.

1.1. Généralités sur la stratégie :

La stratégie, dans une acception plus vaste, renvoie à la raison fondamentale de toute entreprise productive, visant à assurer sa durabilité en mettant en œuvre un ensemble cohérent d'actions et de moyens par lesquels elle opère afin de réaliser sa mission avec succès.

1.1.1. Histoire de la stratégie :

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps, le grand théoricien militaire chinois Sun TZU a décrit les principes de la guerre dès 500 ans avant J.-C. Le mot « stratégie » a été utilisé dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Ce terme aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de la stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. C'est seulement au milieu de l'année 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte économique. En tout premier lieu par Alfred Chandler, puis d'une manière quasi simultanée en 1965 par Igor ANSOFF et par Bruce BENDERSON (fondateur du BCG) qui le premier, a articulé les grands premiers principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie de l'offre, ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc

battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor¹

1.1.2. Définition de la stratégie :

La notion de la stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre.

Stratégie – du grec *stratos* qui signifie " armée " et *agein* qui signifie " conduire " – est : l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation – politiques, militaires, économiques, financières, morales... – pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix, « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ». ²

« La stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille ». ³

1.1.2.1. Selon STRATEGOR :

Selon cet ouvrage de référence en stratégie de l'entreprise, « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ». ⁴

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

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

¹ ABATE RENE; Jean-Marie DUCREUX; Nicolas KACHANER ; « le grand livre de la stratégie », édition Eyrolles, Paris 2009, P13-P15.

² A.D.Chandler et H. Deams, Harvard University press, Cambridge, Organizational theory, 1990. P104.

³ ABATE RENE et all, idem ; P13-P15.

⁴ STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

1.1.2.2. Pour DESREUMAUX

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ». ⁵

Elle consiste en 2 choses :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.
- Préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité... Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

1.1.2.3. Pour Ansoff. I (1989) :

« La stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation ». ⁶ Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

1.1.2.4. Chandler :

Quant à lui, il l'a défini comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». ⁷

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

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

⁵ A.DESREUMAUX, « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992 pages 52.

⁶ « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

⁷ STRATEGOR, op.cit. ; pages 82.

1.1.2.5. M. Porter :

Il définit l'entreprise comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁸ M. Porter accorde une grande importance à la notion d'avantage concurrentiel. Selon lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de créer, maintenir et développer un avantage concurrentiel qui lui permettra de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme l'ensemble des moyens déployés par l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par ses dirigeants, dans le but de se positionner de manière avantageuse par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

En résumé, la stratégie représente l'orientation à long terme des activités d'une organisation. Elle engage profondément son avenir, car elle est soumise à la notion d'irréversibilité. Elle vise à obtenir un avantage concurrentiel en réorganisant les ressources et les compétences de l'organisation dans un environnement en constante évolution, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

La stratégie d'entreprise est une démarche qui repose sur la prise d'un ensemble de décisions qui engagent généralement l'entreprise dans sa globalité, ce qui est communément appelé "les décisions stratégiques". Toutefois, ces décisions stratégiques présentent un ensemble de caractéristiques qui doivent être prises en considération.

1.1.3. Les caractéristiques des décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques englobent les orientations à long terme d'une organisation et peuvent être caractérisées par plusieurs aspects distincts. Le tableau ci-dessous présente ces différentes caractéristiques :

⁸ PORTER M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73.

Les décisions stratégiques concernent	Elles présentent donc les caractéristiques suivantes
-L'orientation à long terme de l'organisation -Le périmètre d'activité de l'organisation -L'obtention d'un avantage concurrentiel -La réponse aux évolutions de l'environnement -L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique) -La prise en compte des attentes des parties prenantes	-Elles sont complexes par nature -Elles sont élaborées en situation d'incertitude -Elles affectent les décisions opérationnelles -Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation) -Elles impliquent d'importants changements

1.1.4. Les objectifs de la stratégie .

Les objectifs stratégiques sont des buts déterminés par l'organisation en fonction de sa mission, de ses ressources disponibles et de son environnement. Ils représentent des cibles à atteindre sur une période supérieure à deux ans. Les objectifs stratégiques peuvent être exprimés tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Ils peuvent revêtir diverses formes et natures selon les besoins et les priorités de l'organisation, on peut citer :

- 1.1.4.1. **Objectifs de rentabilité** : permet grâce au calcul des ratios d'apprécier la situation de l'entreprise à un moment donné. Une entreprise est rentable si elle est capable d'assurer la rémunération des apporteurs des capitaux et du travail (actionnaires et salariés).
- 1.1.4.2. **Objectifs de croissance** : là aussi différents critères peuvent être adoptés. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).
- 1.1.4.3. **Objectifs de sécurité** : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués doivent être écartés ou différés. La réduction des risques doit être compatible avec l'évolution de l'environnement.
- 1.1.4.4. **Objectifs de flexibilité** : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...)

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

A ce stade, la stratégie vise à exploiter et à intégrer les compétences distinctives et les capacités propres de l'organisation pour chacune de ses différentes fonctions.

1.2. Quelques éléments de la stratégie :

1.2.1. Concepts liés à la stratégie :

L'analyse des différentes définitions de la stratégie révèle qu'elles comportent plusieurs éléments fondamentaux sur lesquels repose toute stratégie. En d'autres termes, la compréhension de la définition de la stratégie repose sur la compréhension de cet ensemble d'éléments, comprenant la mission (domaine d'activité, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'action (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts spécifiques), les priorités (choix), et la préparation à l'imprévu (les scénarios).

Ces différents éléments sont essentiels pour la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie efficace, et leur compréhension permet de saisir pleinement la nature et la portée de la stratégie d'une organisation.

1.2.1.1. La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. C'est la raison d'être de l'entreprise. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?⁹

⁹ Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

- 1.2.1.2. **Le métier** : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise et permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée.
- 1.2.1.3. **La vocation** : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.¹⁰
- 1.2.1.4. **Le choix du portefeuille d'activité (les produits et services)** : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.¹¹
- 1.2.1.5. **La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie)** : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »¹², elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.¹³
- 1.2.1.6. **Le mode de développement** : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises¹⁴
- 1.2.1.7. **Les compétences distinctives** : sont des atouts uniques et spécifiques dont dispose une entreprise. Elles jouent un rôle essentiel dans la stratégie, quel que soit le mode de développement choisi. La valorisation de ces compétences est un élément clé de la stratégie, car elles permettent de se distinguer des concurrents. En possédant des ressources et des compétences difficiles à imiter, une entreprise peut bénéficier d'un avantage

¹⁰ Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

¹¹ Thietart .R-A , Xuereb J-M , op.cit. ; pages27

¹² GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.

¹³ Thietart R-A , Xuereb J-M, op.cit. ; pages26

¹⁴ Helfer J-P, Kalika M , Orsoni.J. 2006, idem ; Pages 232-233

concurrentiel sur les autres acteurs du marché. Ces compétences distinctives peuvent prendre différentes formes, telles que des expertises techniques, des innovations, des relations clients privilégiées ou des canaux de distribution efficaces. Elles contribuent à différencier l'entreprise, à créer de la valeur pour ses clients et à maintenir sa position compétitive.

1.2.1.8. Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.¹⁵

1.2.1.9. La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.¹⁶

1.2.2. L'émergence de la stratégie dans l'entreprise :

Il existe différentes typologies de la stratégie, on va évoquer la conception avancée par Henry Mintzberg tout comme on aurait pu développer celles relevant des approches de H.I Ansoff, M. Porter et bien d'autres :

D'après Henry Mintzberg « la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, elles vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elle provient suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : on parle alors de stratégies émergentes. »¹⁷

1.2.2.1. La stratégie délibérée :

Une stratégie planifiée à partir d'objectifs, d'intentions, d'actions déterminées. Elle est donc réfléchie et élaborée à partir d'une analyse. Mais une constatation dit que ses stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, et ce en raison de l'évolution de l'environnement qui remet en cause les grandes orientations. La remise en cause de la stratégie délibérée peut l'être du fait que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

¹⁵ Thietart R-A , M.Xuereb.J, 2005, op.cit. PP 31-32

¹⁶ Helfer. J-P ,Kalika.M, Orsoni.J, op.cit. P 448

¹⁷Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, paris, Dunod, 1994

1.2.2.2. La stratégie émergente :

Elle fait référence aux orientations stratégiques qui se développent progressivement à travers les routines, les processus et les activités quotidiennes de l'entreprise. Selon cette approche, chaque décision opérationnelle contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie.

De nombreuses études ont démontré que les stratégies réellement mises en œuvre au sein des entreprises sont souvent le résultat d'un processus émergent, évoluant au fil du temps, plutôt que d'une planification stratégique rigide et prédéterminée.

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 01 :

Tableau N° 01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons-nous ? Que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous? quels sont nos couples produits- marchés ?
Synergies	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Source. Thietart R-A, Xuereb J-M, 2005, op.cit, P33

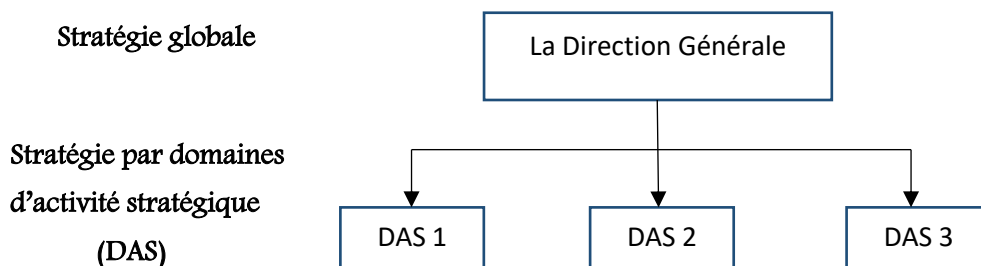
Donc, la stratégie d'entreprise consiste en un ensemble de postulats, à savoir :

- Allouer des ressources engageant l'organisation sur le long terme ;
- Configurer le périmètre des activités de l'organisation ;
- Obtenir un avantage concurrentiel. Afin de :
- Créer de la valeur pour les clients ;
- Satisfaire les attentes des parties prenantes.

1.3. Les niveaux de la stratégie :

Les décisions stratégiques concernent deux niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.¹⁸

Figure N° 1 : Les deux niveaux de la stratégie



Source : Présentation personnelle

1.3.1. Stratégie globale :

La stratégie globale, également appelée stratégie d'entreprise ou corporate strategy telle que présentée par H.I Ansoff, concerne l'organisation dans sa globalité. Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale et portent sur les choix effectués par l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés simultanément, dans le but d'optimiser la création de valeur de l'entreprise.

La stratégie globale englobe des décisions clés telles que la diversification des activités, l'intégration verticale ou horizontale, l'expansion géographique, la sélection des marchés cibles, la gestion des ressources et des compétences, ainsi que les synergies entre les différentes unités opérationnelles de l'entreprise. L'objectif principal de la stratégie globale est d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise dans son ensemble, en créant une proposition de valeur unique et en exploitant les avantages concurrentiels distinctifs de l'organisation.

1.3.1.1. Définition du périmètre d'activités :

La définition du périmètre d'activités est l'une des questions fondamentales auxquelles l'équipe dirigeante doit répondre. Elle concerne la détermination de l'étendue des activités de l'entreprise, c'est-à-dire si l'entreprise exerce une seule activité ou si elle est présente dans plusieurs activités liées ou non. Cette décision stratégique revêt une grande importance car elle influence la manière dont l'entreprise se positionne sur le marché et gère ses ressources.

¹⁸ Maxi Fiche de Stratégie ; Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre ; © Dunod, Paris, 2010. Page 3,4,5

Si l'entreprise opère dans une seule activité, elle peut se concentrer sur ses compétences spécifiques, optimiser ses processus et se spécialiser pour obtenir un avantage concurrentiel dans ce domaine particulier. En revanche, si l'entreprise est présente dans plusieurs activités, elle peut tirer parti de synergies entre ces activités, diversifier ses sources de revenus et réduire les risques liés à une dépendance excessive à une seule activité.

La définition du périmètre d'activités nécessite une analyse approfondie des opportunités et des contraintes du marché, des ressources disponibles, des compétences distinctives de l'entreprise et de sa capacité à gérer efficacement différentes activités. Il s'agit d'une décision stratégique qui contribue à définir l'identité et la trajectoire de croissance de l'entreprise.

1.3.1.2. L'allocation optimale des ressources :

L'allocation optimale des ressources est l'un des objectifs majeurs de la direction générale. Lorsque l'entreprise opère dans plusieurs activités, il est nécessaire de répartir judicieusement les ressources disponibles entre ces différentes activités en utilisant des règles de décision et d'arbitrage.

L'entreprise doit déterminer quelles ressources doivent être allouées à chaque activité pour maximiser l'efficacité et la rentabilité globales de l'entreprise. Cela implique d'évaluer les besoins spécifiques de chaque activité, tels que les investissements en capital, les ressources humaines, les capacités de production, les budgets marketing, etc. La direction générale doit prendre des décisions éclairées pour allouer ces ressources de manière équilibrée et optimale, en tenant compte des priorités stratégiques, des opportunités de croissance et des contraintes financières.

Parallèlement, l'entreprise doit également identifier les ressources qui peuvent être partagées entre ses différentes activités. Il peut s'agir de ressources transversales telles que les technologies, les systèmes d'information, les compétences organisationnelles, les marques ou les canaux de distribution. En identifiant et en exploitant ces ressources partagées, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle, renforcer sa compétitivité et générer des synergies entre ses activités.

1.3.2. Stratégie par domaine d'activité stratégique .

La stratégie par domaine d'activité stratégique (DAS) ou business strategy fait référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents. Ces décisions sont le fait de la direction générale et des responsables de DAS.

1.3.2.1. Présentation des domaines d'activité .

- a. **Domaine d'activité (D.A)** : Cette notion est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits de fonction, de départements, de divisions¹⁹
- b. **Domaine d'activité stratégique (D.A.S)** : Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques communes seront les suivantes : Le choix de la stratégie générique ;

Rappelons que Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :

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

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

¹⁹ Turgul Atamer, Roland Caroli, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004.

1.3.2.2. Définition d'une stratégie pour chaque DAS :

Chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS) répond à une combinaison unique de facteurs clés de succès (FCS) et nécessite une allocation spécifique de ressources et compétences. Cela conduit à la définition d'une stratégie particulière pour chaque DAS, qui peut être axée sur la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation.

Au niveau stratégique, des questions telles que "sur quel marché se développer ?", "quel produit proposer ?", "quelle opportunité saisir dans l'environnement ?" sont abordées. Il s'agit d'identifier les marchés cibles pertinents pour chaque DAS, de déterminer les produits ou services qui répondent aux besoins spécifiques de ces marchés, et de saisir les opportunités stratégiques qui se présentent dans l'environnement concurrentiel.

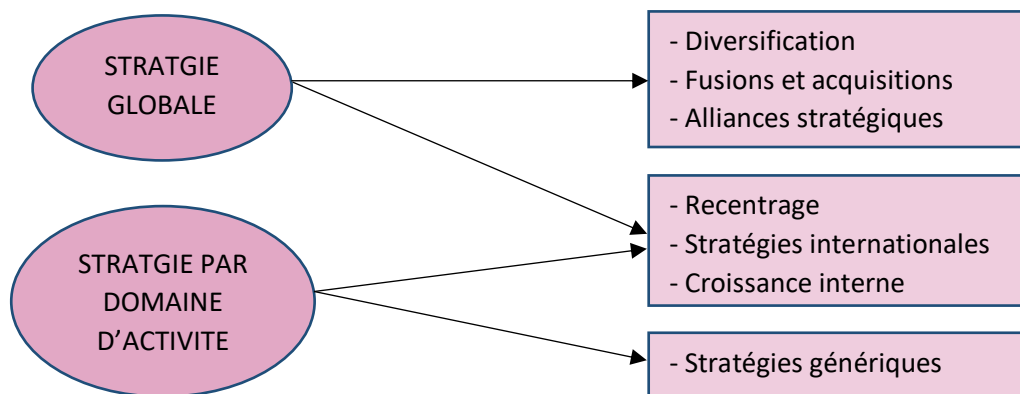
La stratégie d'un DAS est façonnée par les facteurs clés de succès propres à ce domaine, qui peuvent inclure des éléments tels que la qualité, le prix, l'innovation, la réactivité, la distribution, ou encore la relation client. L'allocation des ressources et compétences est également essentielle pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie, en veillant à ce que les ressources nécessaires soient mobilisées de manière adéquate.

1.3.2.3. Interactions entre les DAS :

Bien que chaque DAS puisse être géré de manière autonome, il est important de veiller à leur cohérence et de gérer efficacement le portefeuille d'activités. Des changements survenant dans un DAS peuvent entraîner une réévaluation de la stratégie des autres DAS, voire de l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, il peut être nécessaire pour une entreprise de se réorganiser afin de suivre l'évolution de ses différentes activités.

Certains modes de croissance et d'expansion sont spécifiques à certaines stratégies, comme la stratégie de diversification qui implique une modification du périmètre d'activités de l'entreprise et fait référence à la stratégie globale. D'autres choix stratégiques, tels que les stratégies d'internationalisation, peuvent concerner toutes les entreprises, qu'elles opèrent dans un ou plusieurs DAS.

Figure N° 2 : Les liens entre les stratégies et les modes de croissance



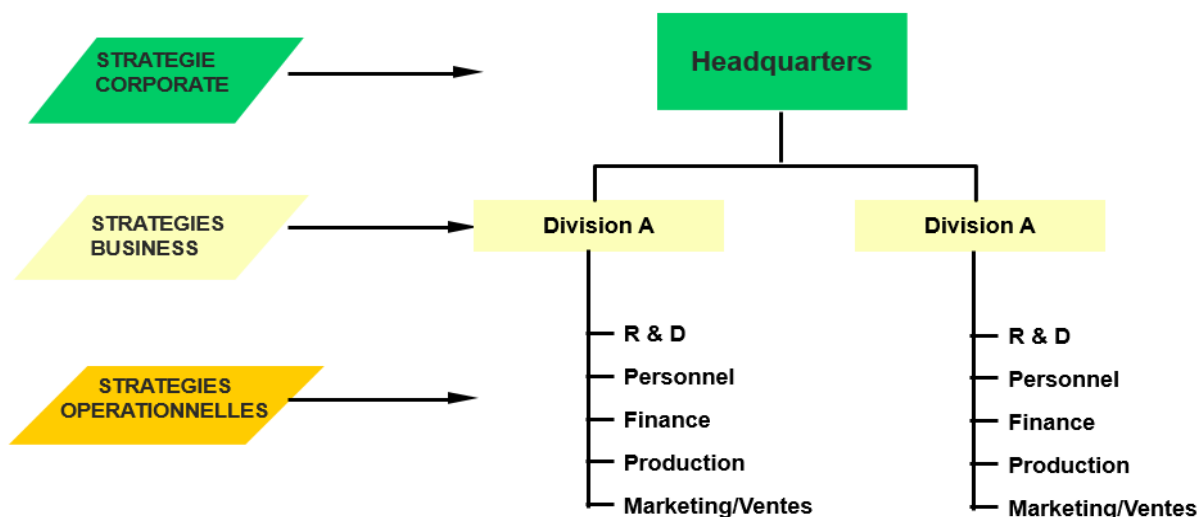
Source : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

1.3.3. La stratégie opérationnelle :

La stratégie opérationnelle est la stratégie qui sert à superviser les opérations. Émanant de la politique d'entreprise, elle détaille les plans d'actions qui sont mis en œuvre au niveau tactique. Etablir une stratégie opérationnelle sert à définir les démarches et les actions à mener pour atteindre les objectifs de court terme fixés par la direction. Elle permet d'organiser et minimiser, à moyen ou long terme, les ressources mises en œuvre tout en optimisant le résultat obtenu.²⁰

Cette stratégie est souvent considérée comme troisième stratégie, et ce ainsi :

Figure N°3 : Les trois niveaux de la stratégie



Source : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

²⁰ <https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-operationnelle/> consulté le 02/05/2023

1.3.4. Distinction entre stratégie business et stratégie corporate .

La distinction entre business strategy et corporate strategy est devenue classique dans la littérature en management.

Effectivement, la business strategy, aussi appelée stratégie concurrentielle, fait référence à la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité spécifique. Son objectif principal est de déterminer comment l'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents dans un secteur donné. Cela implique de prendre en compte à la fois le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits et le marché à partir duquel elle obtient les ressources nécessaires.

L'objectif principal de la business strategy est d'assurer à l'entreprise des performances supérieures et durables par rapport à ses concurrents au sein d'une industrie spécifique. Cette approche vise à créer un avantage compétitif durable en se concentrant sur la réalisation d'un écart de coûts et/ou d'une différenciation de l'offre. L'entreprise cherche ainsi à se positionner de manière unique sur le marché, en offrant des produits ou services qui se distinguent de ceux de ses concurrents, et/ou en parvenant à produire à des coûts inférieurs tout en maintenant une qualité satisfaisante. Cette combinaison d'avantage concurrentiel lui permet de gagner des parts de marché, de fidéliser les clients et de générer des bénéfices supérieurs.

La corporate strategy, également appelée stratégie de groupe, concerne la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise. Son objectif est d'optimiser la valeur globale de l'entreprise en sélectionnant les domaines d'activités dans lesquels investir et se développer. Contrairement à la business strategy qui se concentre sur la performance dans un domaine d'activité spécifique, la corporate strategy prend en compte l'ensemble des activités de l'entreprise et vise à optimiser leur complémentarité en vue de créer de la valeur. Cela implique des décisions telles que l'expansion vers de nouveaux marchés, l'acquisition ou la cession d'entreprises, ainsi que la diversification de l'offre de produits ou de services. En somme, la corporate strategy guide les choix stratégiques de l'entreprise dans le but de renforcer sa position globale et d'accroître sa rentabilité.

En conclusion, la stratégie est une démarche essentielle axée sur le long terme, conçue pour assurer la compétitivité et la durabilité de l'entreprise dans un marché en constante évolution. Cependant, cette démarche stratégique doit être fondée sur une planification rigoureuse. Dans la section suivante, nous présenterons les éléments clés de cette démarche.

Section 2 : La démarche stratégique

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action.²¹ En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergentes sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus.²² Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes.²³ Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement.

2.1. La démarche stratégique :

La démarche stratégique guide les entreprises vers leurs objectifs à travers une planification stratégique.

2.1.1. Définition de la démarche stratégique :

La démarche stratégique est une méthode utilisée pour préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne dans une optique de création de valeur durable.²⁴

La démarche stratégique est un processus finalisé permettant de mettre en place une action stratégique ou une manœuvre de développement.²⁵

²¹ Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement : web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

²² H. MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pages.55-69.

²³ M.J. AVENIER, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.

²⁴ <https://jobphoning.com/strategie-entreprise/demarche-strategique/> consulté le 02/05/2023

²⁵ Godet M, Manuel de perspective stratégique-Tome 2 : L'art et la méthode, Dunod, 2ème édition, 2004, P15;16.

2.1.2. Les objectifs de la démarche stratégique :

La démarche stratégique atteint plusieurs objectifs.

2.1.2.1. La notion de l'efficacité et de l'efficience :

- a. **La notion de l'efficacité** : C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc.²⁶
- b. **La notion de l'efficience** : c'est la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources.

L'efficience est une notion étroitement liée à l'efficacité ; une action peut être efficace, mais pas efficiente si elle utilise des moyens disproportionnés.

2.1.2.2. Logique de réflexion stratégique :

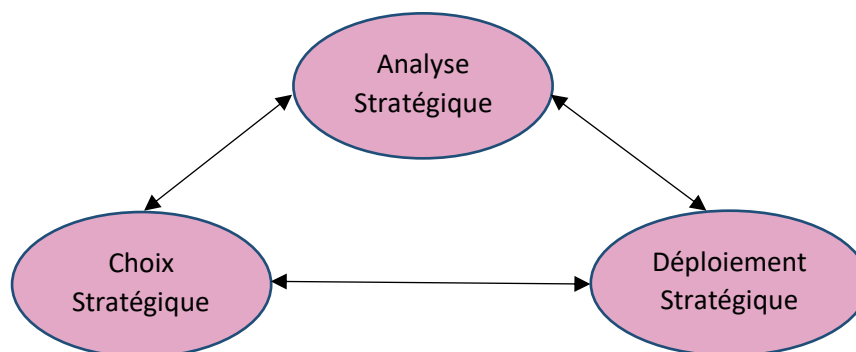
La prise en considération de ces deux notions de performances amène alors l'entreprise à s'appuyer sur une logique de réflexion stratégique :

- a. **Pour être réactive** : Une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie, tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue et l'évolution des structures de ce marché.
- b. **Pour assurer son développement** : En tant qu'unité de production, une entreprise doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de pouvoir survivre et se développer. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produit de l'entreprise mais aussi la dimension de son marché (local, national, international).
- c. **Pour être compétitive** : La démarche stratégique, en définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif, offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire.²⁷

²⁶ www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite

²⁷ La démarche stratégique : Diagnostic, Mise en œuvre et contrôle pdf page 6

Figure N°4 : Présentation de la démarche stratégique



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

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

- Parties prenantes, les acteurs internes et externes à l'entreprise qui vont être concernés par la création de valeur
- Acteurs internes, les salariés et les dirigeants des ressources humaines de l'entreprise
- Acteurs externes, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires bancaires.

L'objectif est de saisir la situation stratégique de l'organisation en analysant les aspects suivants : l'environnement micro et macroéconomique, les ressources et compétences, ainsi que les avantages concurrentiels. Cela permet de développer une compréhension approfondie de l'entreprise et de son positionnement par rapport à son environnement économique, d'évaluer les ressources et compétences dont elle dispose, et d'identifier les avantages concurrentiels qui lui confèrent une position favorable par rapport à ses concurrents.

2.2. Les étapes de la démarche stratégique :

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

2.2.1. Définir les buts ou les finalités :

La recherche de prestige, de rentabilité, d'indépendance et de pérennité constitue un ensemble de finalités qui délimitent le cadre dans lequel les objectifs stratégiques sont définis. Ces aspirations donnent une direction et un sens à la stratégie de l'entreprise, en lui fournissant des repères pour déterminer les résultats qu'elle souhaite atteindre à long terme. L'objectif de prestige peut être lié à la reconnaissance de l'entreprise dans son secteur d'activité, tandis que la rentabilité vise à assurer une performance financière solide.

2.2.2. Mener un diagnostic de la situation :

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

L'outil de prédilection est le modèle SWOT. Sa vocation est d'étudier tour à tour les opportunités et menaces de l'environnement, puis les forces et faiblesses de la structure. Cet outil simple guide le dirigeant dans ses réflexions. Suivant les caractéristiques de l'activité d'entreprise, le dirigeant a à sa disposition de nombreuses matrices et autres outils pour analyser son business : matrice BCG, MC Kinsey, les 5 forces + 1 de M. Porter. Tous ne sont pas applicables. Par exemple, une matrice du Boston Consulting Group ne fonctionne que si son analyse porte sur un marché dont le volume des ventes est un facteur clé de succès.

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

2.2.3. Détermination des objectifs stratégiques :

Les objectifs doivent être alignés sur les buts définis dans la première étape. Ces finalités jouent un rôle de filtre en orientant la sélection des objectifs pertinents. Il est primordial de ne pas négliger les principes fondamentaux lors de l'établissement des objectifs : ils doivent être quantifiés et définis avec une perspective temporelle claire.

2.2.4. Définir les choix et les orientations stratégiques :

Afin d'atteindre les objectifs fixés, il est nécessaire de prendre des décisions structurantes qui auront un impact significatif sur l'avenir de l'entreprise. Cela implique notamment de favoriser des modes de développement tels que la croissance interne (développement des activités existantes) et la croissance externe (acquisitions, partenariats stratégiques), ainsi que l'adoption de stratégies de domination par les coûts, de différenciation et de focalisation pour se positionner favorablement sur le marché.

La question de la diversification mérite également d'être examinée, avec différentes formes possibles telles que la diversification horizontale (extension dans des activités connexes), la diversification conglomerale (expansion dans des domaines d'activité non liés) et la diversification géographique (entrée sur de nouveaux marchés géographiques). Ces choix stratégiques permettent à l'entreprise d'explorer de nouvelles opportunités et de renforcer sa position concurrentielle dans un environnement en constante évolution.

2.2.5. Mettre en œuvre la stratégie :

Il est désormais nécessaire de mettre en œuvre les actions découlant des orientations stratégiques sélectionnées, en passant d'un niveau plus global, la "corporate strategy", à la "business strategy".

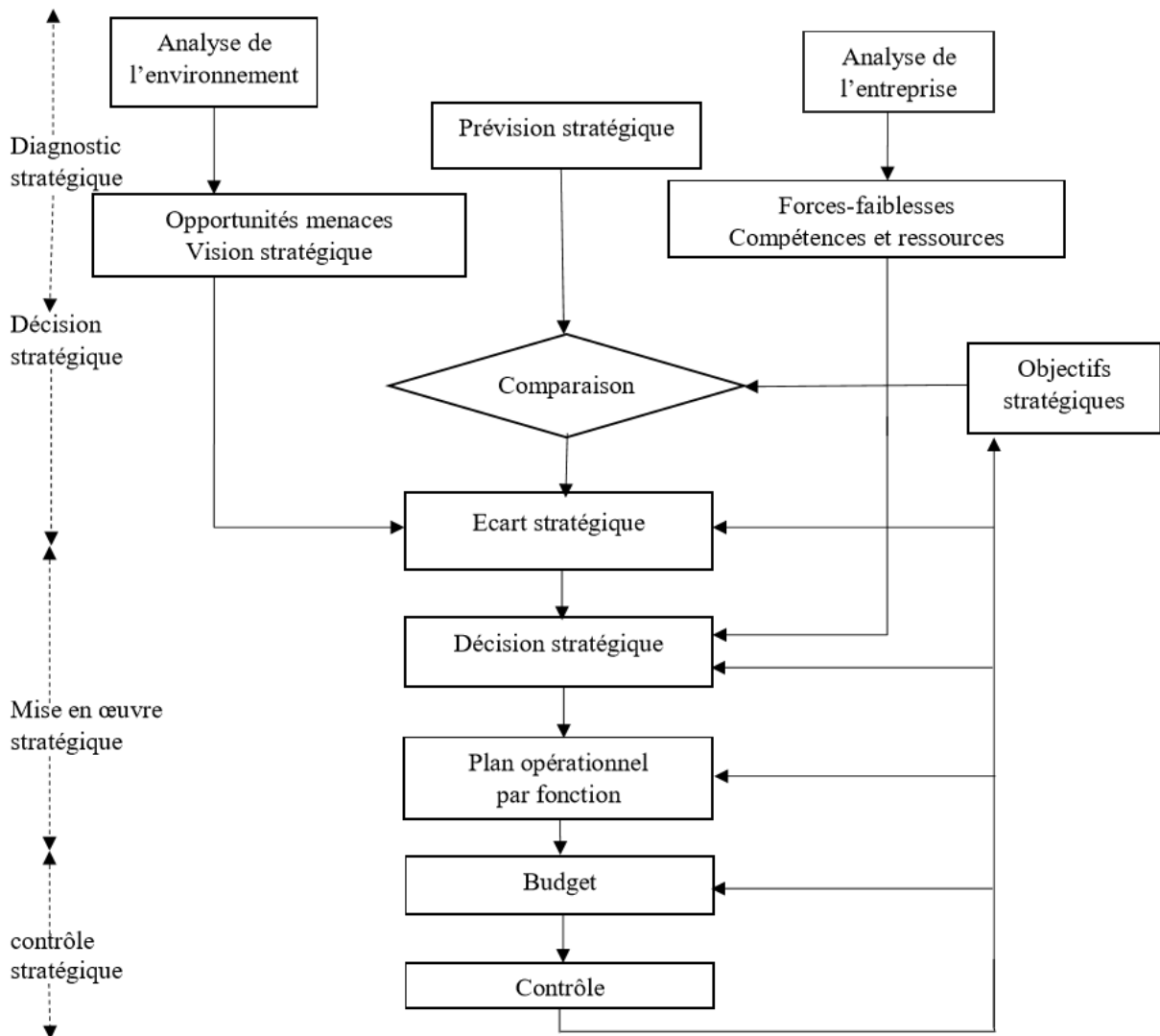
Plus concrètement, les objectifs et les orientations retenus se traduiront par des stratégies spécifiques à chaque fonction de l'entreprise. Par exemple, si l'objectif est de devenir leader avec une part de marché de 35% dans les 5 prochaines années, deux axes de développement peuvent être envisagés : la croissance externe (par le biais d'acquisitions, de partenariats stratégiques, etc.) et la croissance interne (par le développement des activités existantes, l'innovation, etc.).

2.2.6. Contrôler les résultats :

Périodiquement, il est important de contrôler l'avancée du réalisé par rapport aux objectifs afin de piloter véritablement la stratégie. Chaque année, il peut être utile de procéder à des ajustements pour tenir compte des évolutions de l'environnement.²⁸

²⁸ www.manager-go.com / consulté le 15/05/2023

Figure N°5 : la démarche stratégique.



éSource : Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni,J, op.cit. P 38.

2.3.Le diagnostic stratégique :

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème du positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles.²⁹

²⁹ Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997 page168

Le diagnostic stratégique a pour objectif d'évaluer l'impact stratégique de l'environnement externe, les capacités stratégiques de l'organisation (ses ressources et compétences) ainsi que les attentes et influences des parties prenantes. Il s'agit d'une analyse approfondie qui permet de comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes dans son environnement, ainsi que les attentes et les besoins des parties prenantes clés. Grâce à cette évaluation, l'organisation peut identifier les facteurs clés de succès, les axes d'amélioration et les leviers stratégiques à mobiliser pour atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité dans un environnement compétitif et en constante évolution.

2.3.1. La segmentation stratégique :

Un segment stratégique intègre les produits et services qui requièrent les mêmes compétences, commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques et faisant face aux mêmes concurrents.³⁰

En effet, la segmentation est une démarche qui consiste à diviser un marché en groupes homogènes de consommateurs appelés segments. Chaque segment possède des caractéristiques, des besoins et des comportements similaires au sein du groupe, ce qui permet aux entreprises de mieux comprendre les attentes spécifiques de chaque segment. La segmentation peut s'appuyer sur différentes variables ou critères, tels que la démographie (âge, sexe, revenu, situation familiale), la géographie (région, pays, taille de la ville), le comportement d'achat (fréquence, montant des achats, fidélité), la psychographie (valeurs, attitudes, styles de vie) ou encore les caractéristiques du produit (utilisation, bénéfices recherchés).

En réalisant une segmentation efficace, les entreprises peuvent adapter leurs stratégies marketing à chaque segment spécifique. Elles peuvent ainsi développer des offres, des messages et des canaux de distribution personnalisés pour répondre aux besoins et aux préférences de chaque groupe de clients. Cela permet d'optimiser l'efficacité des actions marketing et d'améliorer la satisfaction des clients, tout en favorisant la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

³⁰ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/segmentation-strategique.htm>

Le découpage en segments s'appuie sur des critères internes et externes à l'entreprise tels :

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

2.3.2. Le diagnostic externe :

« Le diagnostic externe porte sur l'environnement externe de l'entreprise. Dans l'analyse de l'environnement externe, on peut distinguer d'une part le macro-environnement (environnement économique, politique, technologique et socioculturel) et d'autre part le micro-environnement (clients, fournisseurs, circuits de distribution, concurrence). Le diagnostic externe va identifier et évaluer les menaces et les opportunités que présente cet environnement de même que les facteurs clés de succès afin de préserver et d'améliorer sa compétitivité. »³¹

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).³² Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.³³

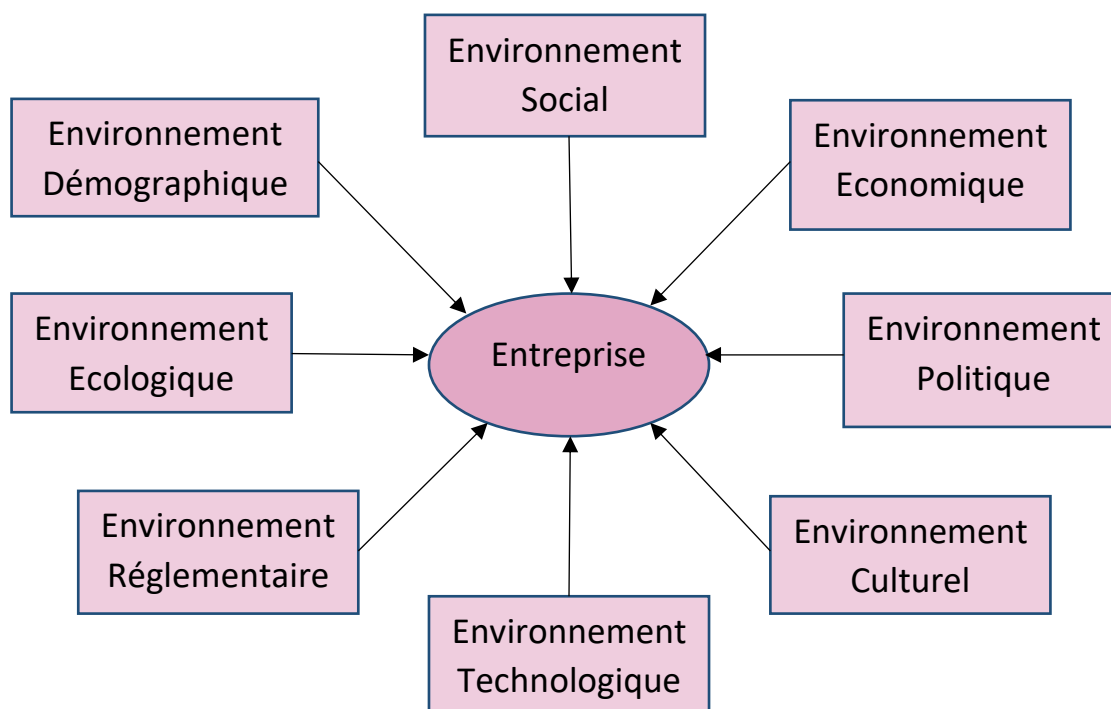
L'objectif de l'analyse externe est de positionner l'entreprise sur son marché et dans son environnement en identifiant les opportunités et les menaces qui se présentent. L'environnement global de l'entreprise englobe différents aspects tels que l'économie, la politique, la démographie, la sociologie, la culture, le droit, la technologie et l'écologie (Figure N° 6).

³¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/diagnostic-externe.htm> / consulté le 18/05/2023

³² Gervais.M, op.cit. p. 41

³³ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.cit. p 81

Figure N°6 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, op.cit. pages 81

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent, à des degrés divers, influencer la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances³⁴ :

- La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part, à ce niveau, l'analyse est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, ce qui a pour résultat de déterminer les menaces et les opportunités.
- L'offre : en permettant, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions des concurrents.

³⁴ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 80-99.

- L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par l'entreprise.

2.3.3. L'analyse interne :

Grâce à ses compétences distinctives, l'entreprise peut construire durablement son avantage concurrentiel en mobilisant ses ressources. Si une entreprise doit réaliser un diagnostic externe pour se développer et adapter sa stratégie, elle ne doit pas oublier de faire un diagnostic interne, également très important pour l'ajustement de sa stratégie et son développement.³⁵

Le diagnostic interne se fait en mettant le point sur l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire « nous savons faire ça » mais plutôt « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer par grandes fonctions les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa compétence distinctive.³⁶

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants :³⁷

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

L'objectif du diagnostic interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

³⁵ BALLAND Stéphane, Anne Marie BOUVIER « Management des entreprises en 24 fichiers », Paris : édition, DUNOD, 2008. p.65.

³⁶ M.GERVAIS, stratégie de l'entreprise, economica, 200, pages44

³⁷ J-P, HELFER. M. Kalika, J. ORSONI, Op,cit. pages 103

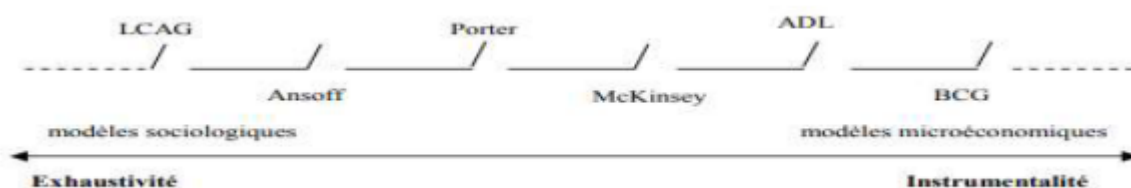
2.4. Les outils du diagnostic stratégique .

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin³⁸ :

- Besoin d'un cadre conceptuel d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va du plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la figure ci-dessous.

La figure N° 7 . Le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source. Strategor, op.cit. 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise.³⁹

³⁸ Strategor, op.cit. 1997, p 104.

³⁹ Gervais.M, op.cit. p. 40.

2.4.1. Le modèle d'Ansoff .

Dans l'ouvrage intitulé "Stratégie du développement de l'entreprise", l'auteur H. I. Ansoff a établi les principes généraux de formulation de la stratégie de développement d'une entreprise. Cette matrice a pour objectif d'identifier les différentes voies de croissance envisageables pour l'entreprise.

Selon Marmuse (1996) : « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logiques de développement ». ⁴⁰

Tableau N° 2 : Les composants du vecteur de croissance.

Produit \ Mission	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Source : H. I. Ansoff, *op.cit.* p116

2.4.2. La matrice SWOT :

Le SWOT est une matrice à double analyse (interne et externe).

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) appelée aussi FFOM (Force – Faiblesses – Opportunités – Menaces) constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise.

La démarche d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit : en premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par la suite voir et décider ce qu'il est possible de faire. Puis, une analyse externe qui permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire.

⁴⁰ Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^e édition, Paris, 1996. p 374

Tableau.3 : la matrice SWOT ⁴¹

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

2.4.3. La chaîne de valeur de M. PORTER .

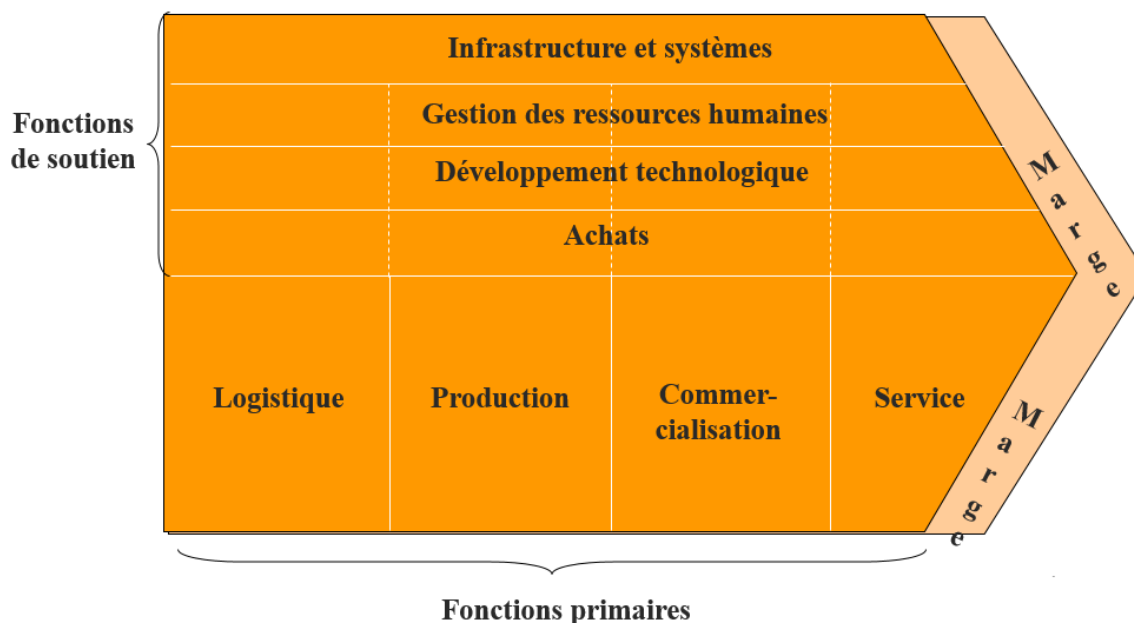
La chaîne de valeur est un outil fondamental d'analyse des sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain Porter.M⁴², où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports.

L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités. Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou de fonctions) : les activités principales et celles de soutien.

⁴¹ Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4^{ème} édition, Pearson, Paris, 2012, P54.

⁴² Porter.M, op.cit. p.49

Figure n° 8 . La chaîne de valeur de PORTER



Source : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités

2.4.4. Le modèle de M. Porter :

Le modèle des cinq forces +1 de M. Porter constitue un modèle analytique développé par Michael Porter, économiste renommé, dans le but d'évaluer l'attrait et la compétitivité d'un secteur industriel donné. Ce modèle permet d'analyser les forces qui façonnent la concurrence au sein d'un marché et d'identifier les facteurs qui peuvent influencer la rentabilité d'une entreprise.

Le modèle des cinq forces +1 de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprises concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle, par exemple celle due à la possibilité de nouveaux entrants ou l'apparition de nouveaux produits de substitution, et une concurrence au sein de la filière, avec les fournisseurs en amont et les clients en aval.⁴³

L'analyse du modèle de M. PORTER⁴⁴ permet de mesurer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise détient dans les couples produits-marchés et d'apprécier l'attrait potentiel d'un système concurrentiel. Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle, à savoir :

- **L'intensité concurrentielle** . Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. L'intensité concurrentielle entre les rivaux directs dépend de plusieurs points importants qui sont :
 - Le degré de concentration : plus les concurrents sont concentrés plus la concurrence est vive.
 - Les possibilités de croissance du marché : si le marché est dynamique il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lesquels va s'engager une dynamique entre concurrents ou qu'un marché avec existence de barrière à la sortie. Ceci limite considérablement les possibilités des investissements sur ce dernier et augmente la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser ses produits.
 - La différenciation des produits : plus le produit est différent des autres et difficile à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

⁴³ Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, paris, 2008, p142.

⁴⁴ Porter.M, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982

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

Plusieurs variables sont examinées pour évaluer la menace d'entrée tel que :

- Les économies d'échelle qui obligent le nouvel entrant à subir un désavantage de coût ;
 - L'effet de l'expérience qui donne un avantage de coût aux entreprises dont le volume de production cumulé est le plus grand ;
 - L'intensité capitalistique qui élève le niveau des investissements ;
 - L'accès aux canaux de distribution ;
 - Le coût de transfert de technologie.
- **La menace des produits de substitution** : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises peuvent voir leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

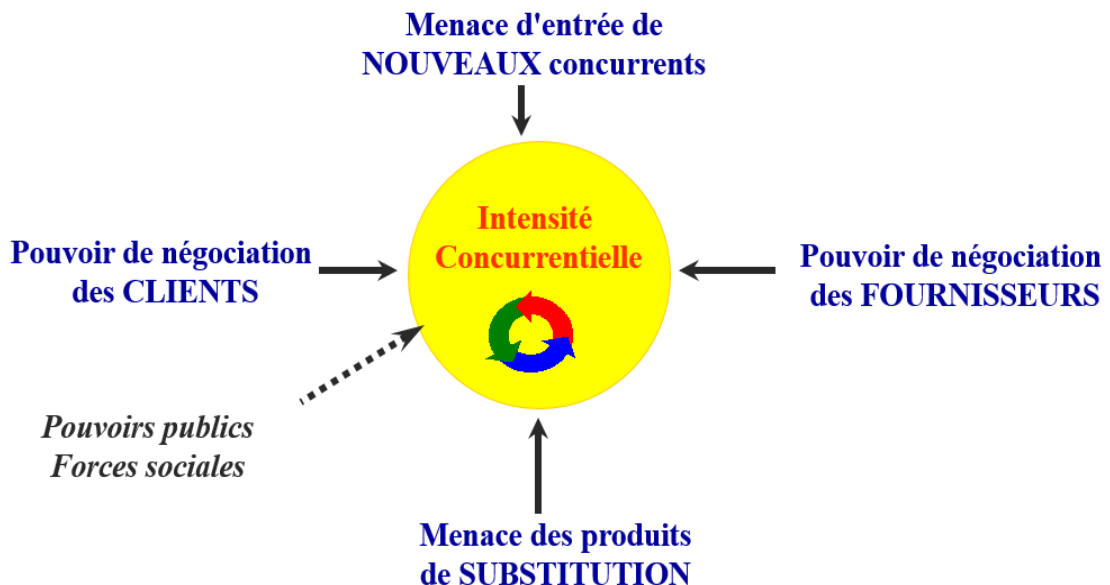
L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

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

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs (coûts de transfert), la présence de matières premières de substitution, ... etc.⁴⁵
- **Le pouvoir de négociation des clients** : Les clients peuvent obliger l'entreprise à consentir des baisses de prix ou exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables, ou en jouant sur un concurrent contre l'autre.
Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité.

Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

Figure N°9 : Le modèle des 5 forces +1 de M. Porter (1982)



Source : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

⁴⁵ Gérard Garibaldi, Toute la fonction Management ; Op.cit, p143.

2.4.5. La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) :

La matrice BCG I est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la prise de décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon, entre autres variables, deux variables-axes :⁴⁶

- Le taux de croissance du marché ;
- La part de marché du produit/service face aux concurrents.

Selon Stratégor⁴⁷, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice se structure autour de quatre quadrants, chacun représentant un segment d'activité en fonction de ses caractéristiques distinctives :

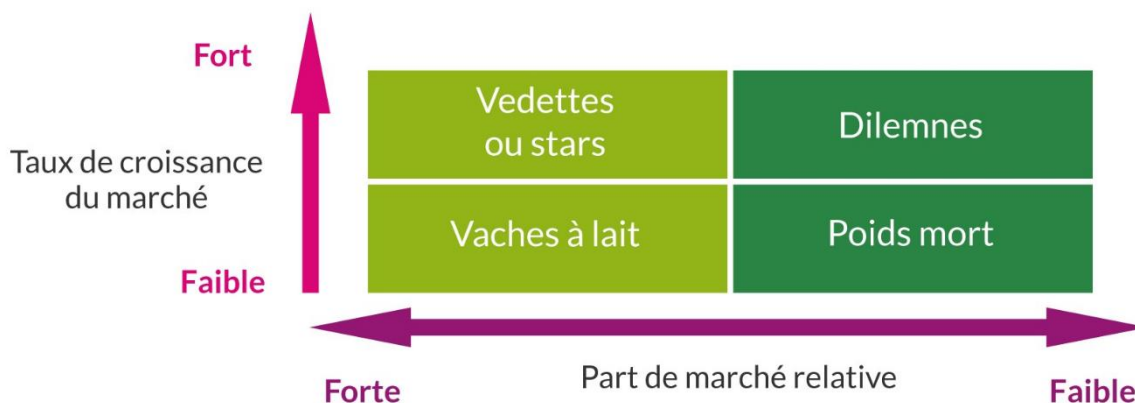
- Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.
- Les dilemmes sont des activités exigeant des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre.⁴⁸
- Les vedettes contiennent les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

⁴⁶ Bruno Bachy et al, Op.cit, P58.

⁴⁷ Stratégor, op.cit. 1997, p 105

⁴⁸ Marmuse.C, op.cit. p 376

Figure N° 10 : La matrice BCG



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/matrice-bcg.html> / consulté le 01/07/2023

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.⁴⁹

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

2.4.6. La matrice Mc Kinsey (ABC) :

Cette matrice (figure 10), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)⁵⁰

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs.⁵¹

⁴⁹ Thietart.R-A, J-M.XUEREB, 2005 op.cit., Pages 170

⁵⁰ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J op.cit. pages 137.

⁵¹ Thietart.R-A, Xuereb J-M, idem. 2005, Pages 173.

*Figure N° 10 : La matrice McKinsey

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
POSITION CONCURRENTIELLE	Forte	Maintenir position de leader	Maintenir position et suivre développement	Traire
	Moyenne	Améliorer position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
	Faible	Doubler mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner

Source : COURS LES ECOLES DELA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : « elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.

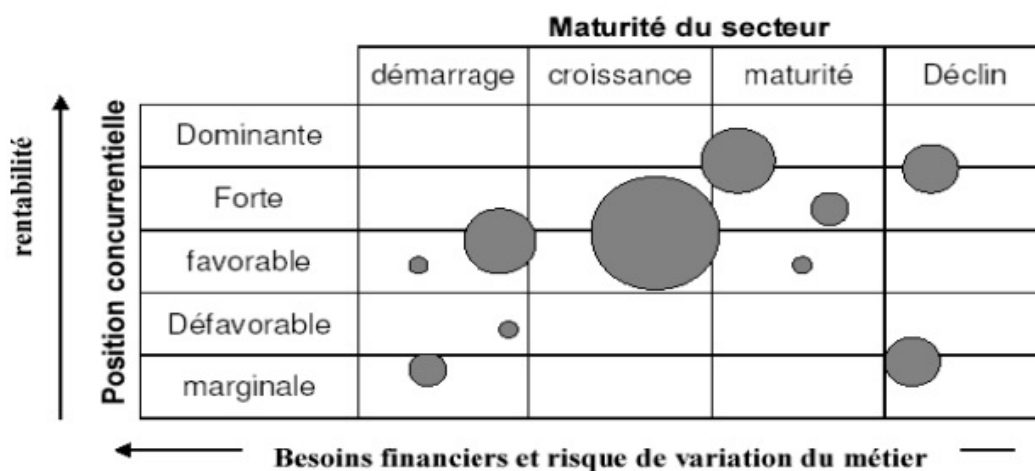
- La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.
- La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence »⁵²

2.4.7. Le modèle D'Arthur Doo Little (A.D.L) :

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

⁵² Gervais.M, op.cit. p.89.

Figure N°12 : Matrice A.D.L



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/marketing-matrice-adl.php> / consulté le 03/07/2023

2.4.8. L'analyse PESTEL .

L'analyse PESTEL est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une entreprise opère. Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie.

Pour être pertinente, l'analyse PESTEL doit être large et être initiée sans a priori. Dans un second temps, il faut classer les informations selon la catégorie de facteurs et la force de leur impact pour l'entreprise.⁵³

L'analyse PESTEL est une méthode largement utilisée dans les entreprises pour la planification stratégique, la planification marketing, le développement d'activités et de produits, ainsi que pour la recherche. Elle permet de recueillir et d'analyser les facteurs macro-environnementaux qui peuvent influencer l'entreprise.

La réalisation d'une matrice d'analyse PESTEL peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming où les membres de l'entreprise identifient les facteurs pertinents dans chaque catégorie (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal).

⁵³ <https://www.adonnante.fr/analyse-pestel/> consulté le 05/07/2023

Cependant, il est essentiel de donner du sens à cette analyse en choisissant la version la plus adaptée à la vocation spécifique de l'entreprise. Cela implique de sélectionner les facteurs les plus pertinents et de les interpréter en fonction de l'industrie, du marché cible et des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'analyse PESTEL doit être utilisée comme un outil d'aide à la décision, en fournissant des informations clés pour orienter la stratégie et les actions de l'entreprise. A partir de la matrice d'analyse PESTEL, il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments.

Le tableau N° 4 . Tableau récapitulatif des facteurs de chaque variable du modèle PEST

Politique + juridique	Économique	Social	Technologique
Réglementations environnementale et protection	- Croissance/Cycles économiques - Evolution PNB	Répartition des revenus	Dépense gouvernementale en matière de R&D
Politiques fiscales	Taux d'intérêt et politiques monétaires	Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge	L'industrie se focalise sur l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses du Gouvernement	Mobilité du travail / Sociale	Nouvelles inventions (nombre brevets déposés) et développement
Loi d'application des Contrats Protection des consommateurs	Politique/ Taux de Chômage	Changements de style de vie	Taux de transfert de Technologie
Lois sur l'emploi	Imposition	Attitudes de travail / carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence Technologique
Organisation / attitudes Stabilité du Gouvernement	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Réglementation sur la concurrence	Taux d'inflation	Mode, courants	Montant des investissements
Stabilité Politique	Coût de l'énergie / cours matières premières	Conscience de la santé et du bien-être social, sentiment de sécurité	(Impact du changement) TIC, Internet
Réglementation de Sécurité	Confiance du Consommateur	Conditions de vie	(Impact du changement)

Source : Représentation personnelle

Néanmoins, Cette méthode ne se limite pas aux axes déjà évoqués, mais elle va au-delà, c'est-à-dire que cette analyse requiert également une analyse Environnementale et Légale, en effet, ces deux axes sont présentés ainsi :

- **L'axe Environnemental :**
 - Politique d'économie d'énergie ;
 - Responsabilité sociale ;
 - Sensibilités et forces écologiques ;
 - Lois sur la protection de l'environnement.
- **L'axe Légal :**
 - Droit du travail ;
 - Législation sur la santé ;
 - Normes comptables et réglementation financière ;
 - Loi sur la protection de l'environnement ;
 - Lois sur les monopoles.

2.5. La mise en œuvre de la stratégie de diversification .

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

2.5.1. Les plans opérationnels :

Lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire et qui va le faire ?

2.5.2. Les budgets :

Il est nécessaire de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes financiers pour chaque division et fonction impliquée. Cela implique d'établir des engagements financiers pour une période déterminée. Au cours de cette étape, la stratégie globale est décomposée en différents sous-éléments

Section 3 : Les différentes stratégies de l'entreprise

Conduire une organisation, quelle qu'elle soit, nécessite de prendre des décisions. Décider c'est faire un choix. Ce choix peut porter sur l'exploitation de l'organisation ou encore sur sa stratégie⁵⁴

3.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique :

M. Porter⁵⁵ a défini trois stratégies appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées dans un D.A.S, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou de concentration.

3.1.1. Stratégie de domination par les coûts :

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

Cette stratégie permet à l'entreprise de tirer parti soit de sa production en masse pour bénéficier d'économies d'échelle, soit de réaliser des coûts de production plus bas afin de les répercuter sur le prix de vente et ainsi surpasser ses concurrents. Différents mécanismes permettent d'atteindre la domination par les coûts, c'est-à-dire que l'entreprise produit à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Pour ce faire, elle peut disposer de facteurs de production moins coûteux et/ou bénéficier d'une part de marché importante qui lui permet de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier d'effets d'apprentissage.

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

⁵⁴ GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P20

⁵⁵ Micheal Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

3.1.1.2. L'effet d'apprentissage :

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

3.1.1.3. Les investissements dans l'innovation :

Ils jouent un rôle essentiel en permettant une diminution des prix. L'innovation offre la possibilité de simplifier le processus de production, ce qui peut favoriser une réduction des coûts. En introduisant de nouvelles technologies, de nouveaux procédés ou de nouvelles méthodes, les entreprises peuvent optimiser leur efficacité opérationnelle, améliorer leur productivité et réaliser des économies significatives. Ainsi, l'innovation offre une opportunité de repenser et d'optimiser les processus de production, contribuant ainsi à une diminution des coûts et à une meilleure compétitivité sur le marché.

Les stratégies de domination par les coûts sont axées sur la recherche d'une part de marché significative. Elles sont particulièrement adoptées dans les domaines d'activité où la différenciation des produits est limitée et où la concurrence se joue essentiellement sur les prix. Ces stratégies se concentrent sur la réalisation d'un volume élevé de ventes afin de bénéficier d'économies d'échelle et de réduire les coûts de production. L'objectif est de proposer des prix compétitifs pour attirer les clients et conquérir une part importante du marché.

La stratégie de domination par les coûts n'est pas limitée à quelques entreprises, elle constitue une approche générique qui guide l'ensemble des décisions au sein d'un domaine d'activité stratégique (D.A.S). Cette stratégie générique repose sur la recherche constante de réduction des coûts, une préoccupation commune à toutes les entreprises. Ces initiatives de réduction des coûts peuvent être mises en œuvre de manière ponctuelle, en particulier pendant les périodes de crise. La diminution des coûts permet de restaurer les marges bénéficiaires, mais elle ne se traduit pas nécessairement par une baisse des prix de vente, contrairement aux stratégies de domination par les coûts.

3.1.2. La stratégie de différenciation .

Selon M. Porter⁵⁶ « se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant difficilement comparable en termes de valeur. »

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

3.1.2.1. Les facteurs de différenciation .

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

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

Les entreprises ont tendance à rechercher l'innovation à travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de différenciation, il en résulte une uniformité et une banalisation des offres. Afin de connaître le succès, la différenciation doit être significative et perceptible par le marché. Pour prévenir les attaques de la part de leurs concurrents, l'entreprise doit mettre en place des mesures de défense pour protéger sa position.

En d'autres termes, l'innovation permet aux entreprises de se démarquer en proposant des caractéristiques, des services ou des produits uniques qui les distinguent de leurs concurrents.

⁵⁶ Michael Porter(1992), Op.cit, p 78.

3.1.2.2. La différenciation par le haut :

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

3.1.2.3. La différenciation par le bas :

L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposée à un prix plus bas.

3.1.3. Stratégie de concentration/focalisation :

La stratégie de concentration, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment de secteur⁵⁷.

Dans cette stratégie, l'entreprise se focalise sur un segment spécifique du marché où sa rentabilité est susceptible d'être supérieure à celle de ses concurrents opérant sur l'ensemble des segments. On qualifie également cette approche de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est particulièrement adaptée aux petites et moyennes entreprises (PME), car elle ne requiert pas d'effet de taille critique.

3.2. La stratégie de spécialisation :

Selon Olivier Meier : « La spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise ». ⁵⁸

La spécialisation consiste à recentrer les efforts d'une entreprise sur un domaine d'activité ou un métier spécifique. En adoptant une stratégie de spécialisation, l'entreprise concentre l'ensemble de ses ressources dans un seul domaine d'activité stratégique (DAS). Cela lui permet de se différencier considérablement de la concurrence en développant un avantage concurrentiel durable, renforçant ainsi sa position concurrentielle par rapport à ses concurrents. Elle est perçue par le marché comme une spécialiste dans ce domaine par rapport à ses concurrents.

De plus, la spécialisation favorise la réalisation d'économies d'échelle grâce à l'effet d'expérience accumulée au fil du temps. L'entreprise devient plus efficace dans la gestion de son activité spécialisée, ce qui lui permet de réduire les coûts de production et de bénéficier d'une meilleure rentabilité.

⁵⁷ Michael Porter(1992), Op. cit, p 83.

⁵⁸ O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3ème édition, édition Dunod, p 102.

Il faut choisir la spécialisation lorsqu'il s'agit d'un domaine d'activité à la fois promoteur et exigeant en ressources. En particulier, si les ressources de l'entreprise sont limitées et ne permettent pas d'investir plusieurs DAS, la spécialisation est pertinente. Par ailleurs, si l'entreprise est en phase de lancement ou de croissance, il est préférable de se concentrer sur une seule activité.

3.2.1. Les types de spécialisation :

On distingue deux types de spécialisations, à savoir :

3.2.1.1. La spécialisation géographique : elle correspond à une expansion géographique au sein du marché pertinent (exemples : local, domestique, régional, continental, multi-continental ou mondial) qui définit le périmètre d'activité de l'entreprise.

3.2.1.2. La spécialisation en termes de couples produit/marché : il s'agit de générer des couples produits/marchés dont les facteurs clés de succès sont identiques, le métier de l'entreprise restant alors le même : des produits nouveaux pour clients actuels (extension de gamme) ; des clients nouveaux pour produits actuels (extension de segments de clientèle) ; des produits nouveaux pour clients nouveaux.

3.2.2. Les avantages de la spécialisation :

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

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

3.2.3. Les limites de la spécialisation :

La stratégie de spécialisation peut mettre l'entreprise en difficulté dans une phase où le métier arrive la maturité ou déclin, ce qui va la placer dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents.

3.3. La stratégie d'internationalisation :

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». ⁵⁹

Selon Jean-Pierre HELFER⁶⁰ : « l'internationalisation, qui conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle, l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie ».

3.3.1. Différentes attitudes :

L'entreprise adopte deux attitudes dans sa stratégie d'internationalisation :

3.3.1.1. L'attitude défensive :

Celle-ci se manifeste lorsque l'entreprise est confrontée à l'ouverture des frontières.

3.3.1.2. L'attitude offensive :

Cette attitude se traduit par la volonté de l'entreprise d'être présente sur les marchés extérieurs.

3.3.2. Avantage de la stratégie d'internationalisation .

La stratégie d'internationalisation permet de conquérir des parts de marché dans un contexte de concurrence internationale, en s'adressant à un marché potentiellement plus vaste. Cette stratégie offre des avantages en termes de réduction des coûts, grâce aux économies d'échelle réalisées sur la main-d'œuvre, le transport et les matières premières. De plus, elle permet à l'entreprise de contourner les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires), ainsi que de rechercher des gains fiscaux et des avantages liés aux taux de change.

Enfin, elle favorise la fidélisation de la clientèle, car la libre circulation des personnes exige une disponibilité accrue des produits dans la plupart des pays.

⁵⁹ Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2ème édition, 1993.

⁶⁰ J. P. HELFER, Management stratégique 9ème édition, édition des organisations, 2009 p 210

3.3.3. Les limites de la stratégie d'internationalisation .

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

3.4. La stratégie d'externalisation .

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

Autrement dit, la stratégie d'externalisation consiste à confier certaines des activités à des sous-traitants ou à des entreprises externes. Il s'agit ici de faire-faire certaines tâches dont elle n'a pas forcément un savoir-faire afin de réduire le coût et d'améliorer la qualité.

3.4.1. Les principales formes d'externalisation .

Il existe différentes formes d'externalisation, voici les principales :

- 3.4.1.1. **La sous-traitance** : dans ce cas le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.
- 3.4.1.2. **La franchise** : met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie des avantages.
- 3.4.1.3. **La concession** : est un contrat durable par lequel une entreprise s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise et à lui apporter une assistance technique (formation)
- 3.4.1.4. **Les filiales communes** : sont des sociétés dont le capital sera détenu à plus de 50% par une autre entreprise appelée la société mère.

3.4.1.5. Le groupement d'intérêt économique : est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue d'actions communes qui peuvent être : des études et de la recherche commune, une logistique commune ou des actions commerciales (d'exportation commun)

3.4.2. Les avantages de la stratégie d'externalisation :

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

- Bénéficier des compétences spécifiques des partenaires ;
- Favoriser la flexibilité de l'entreprise en faisant supporter aux partenaires les variations d'activité ;
- Réduire le poids des structures en réservant les ressources disponibles aux missions essentielles de l'organisation ;
- Améliorer la rentabilité à partir du moment où un prestataire externe peut fournir un composant ou un service dans les mêmes conditions de qualité et de délais, mais à un prix inférieur au coût de production interne ;
- Concrétiser des synergies en partageant par exemple un réseau de distribution.

3.4.3. Inconvénients de la stratégie d'externalisation :

Cette stratégie présente, cependant des risques pour l'organisation. En effet, si le produit est très spécifique, des liens de dépendance très forts vont se créer entre l'entreprise et son fournisseur.

3.5. Stratégie d'impartition :

L'impartition est l'association, dans un but stratégique bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes. C'est la coopération entre plusieurs entreprises partenaires qui ont des potentiels complémentaires : on parle de coopération interentreprises.⁶¹

Autrement dit, c'est le processus par lequel une entreprise confie des activités spécifiques à des fournisseurs externes, leur permettant ainsi de gérer ces activités de manière plus efficace ou efficiente que si elles étaient gérées en interne.

⁶¹ <https://lewebpedagogique.com/oubejja/files/2020/04/impartition-et-int%C3%A9gration.pdf> / consulté le 01/06/2023

L'entreprise qui fait appel à des partenaires cherche à :

- Renforcer sa compétitivité ;
- Rentabiliser ses investissements ;
- Réduire ses coûts ;
- Provoquer des effets de synergie.

3.5.1. Modalités d'impartition :

Voici les principales modalités d'impartition :

3.5.1.1. Sous-traitance : Une entreprise (le donneur d'ordres) fait exécuter par une autre (le sous-traitant) une partie de sa production. On distingue :

- a. **La sous-traitance de capacité** : lorsqu'une demande trop forte et probablement exceptionnelle se présente, il vaut mieux, pour l'entreprise, sous-traiter le surplus de production nécessaire plutôt que de se lancer dans un investissement très coûteux.
- b. **La sous-traitance de spécialité** : l'entreprise confie une partie de la production, celle qui nécessite un savoir-faire ou une technologie très particulière, à un sous-traitant spécialisé. La qualité sera meilleure et le coût moindre qu'en cas de fabrication de la totalité du produit.

3.5.1.2. Cession de licence : Il s'agit pour une entreprise d'autoriser une autre à utiliser un brevet d'invention en contrepartie de redevances.

3.5.1.3. Concession : C'est un contrat par lequel un commerçant appelé concessionnaire, distribue exclusivement sur un territoire donné, pour un commerçant ou un industriel appelé concédant.

3.5.1.4. Franchise : C'est un contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) met à la disposition d'une autre (le franchisé) son savoir-faire, sa marque, son assistance en contrepartie de redevances. Cette stratégie est intéressante pour les deux parties :

- Le franchiseur peut trouver à moindre frais un réseau de distribution ;
- Le franchisé bénéficie de son côté d'un savoir-faire.

3.5.1.5. Groupes d'intérêt économique : Il associe deux ou plusieurs entreprises complètement autonomes pour des actions communes qui sont obligatoirement dans le prolongement des activités de chacune. Le partage des bénéfices est fonction de l'activité de chaque partie.

3.5.1.6. Filiale commune ou joint-venture : Des entreprises différentes peuvent créer des filiales communes, pour la production notamment. Chaque entreprise possède une part du capital, ce qui suppose une entente absolue entre elles.

3.5.2. Les avantages de l'impartition :

Entre autres avantages, on va citer les avantages suivants :

- **Expertise spécialisée :** L'impartition permet à une entreprise de tirer parti de l'expertise et du savoir-faire des fournisseurs spécialisés dans un domaine spécifique. Ces fournisseurs disposent souvent de compétences et de ressources avancées qui peuvent apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.
- **Réduction des coûts :** En externalisant certaines activités, une entreprise peut réduire les coûts liés à la gestion interne de ces activités. Elle peut éviter les investissements en équipements, les coûts de formation du personnel, les coûts de recrutement et les frais généraux associés.
- **Concentration sur le cœur de métier :** L'impartition permet à une entreprise de se concentrer sur ses activités principales et stratégiques, celles qui sont essentielles à son avantage concurrentiel. En externalisant les activités non essentielles, l'entreprise peut allouer davantage de ressources et d'attention à ses compétences clés.
- **Bénéficiaire des effets de synergie :** Se réfère à la capacité de l'entreprise à exploiter les interactions positives et les complémentarités entre différentes activités, domaines ou ressources, afin de générer des avantages supplémentaires.
- **Stimule la flexibilité :** Indique la volonté de l'entreprise de développer une capacité d'adaptation et de réactivité face aux changements et aux défis du marché.

3.5.3. Les inconvénients de l'impartition :

Comme inconvénients, on va citer :

- **Perte de contrôle :** En externalisant certaines activités, l'entreprise peut perdre une partie du contrôle direct sur ces activités. La dépendance à l'égard des fournisseurs externes peut entraîner des risques liés à la qualité, aux délais de livraison et à la confidentialité des informations sensibles.

- **Risques de sous-performance** : Il existe un risque que les fournisseurs externes ne parviennent pas à fournir les niveaux de service ou la qualité attendus. Une mauvaise sélection des fournisseurs ou une mauvaise gestion de la relation avec les fournisseurs peuvent entraîner des problèmes de performance qui peuvent affecter négativement l'entreprise.
- **Coûts cachés** : Bien que l'impartition puisse réduire certains coûts, il existe également des coûts cachés liés à la gestion de la relation avec les fournisseurs, à la coordination des activités externalisées et à la communication entre les parties. Ces coûts doivent être pris en compte dans l'évaluation globale

3.6. La stratégie d'expansion .

L'expansion désigne une manœuvre de croissance située à l'interface entre spécialisation et diversification. A la différence de la spécialisation, l'entreprise va étendre son périmètre au-delà des activités existantes ; mais à la différence de la diversification, elle va pour cela s'appuyer sur une partie de son activité, soit en relation avec ses produits soit en relation avec ses clients.⁶²

La stratégie d'expansion consiste à fonder la croissance de l'entreprise sur le développement de nouvelles offres destinées à des clients existants (expansion métier), ou sur la conquête de nouveaux clients en s'appuyant sur des produits existants (expansion marché).

La stratégie d'expansion fait référence aux actions et aux plans mis en place par une entreprise pour étendre son influence, sa présence géographique, ses activités et sa part de marché. Elle vise à créer de nouvelles opportunités de croissance, à atteindre de nouveaux marchés et à augmenter les revenus et la rentabilité de l'entreprise.

3.6.1. Les types d'expansion .

Pour mettre en œuvre une stratégie d'expansion, l'entreprise va être amenée soit à développer de nouveaux produits destinés à ses clients existants (expansion métier ou expansion produit), soit à utiliser ses produits existants pour viser une nouvelle clientèle (expansion marché ou expansion mission).

⁶² Stratégie - franckBrulhart&christophefavoreu&sandrinegherra& livres strategie

3.6.1.1. L'expansion métier :

Elle est très souvent associée à une extension de gamme dans le cadre de laquelle l'entreprise va ajouter à son offre de nouveaux produits ou services pour étendre son volume d'affaire chez les clients existants.

3.6.1.2. L'expansion marché :

Elle constitue très souvent la suite logique d'une stratégie de spécialisation ; après avoir exploité un produit sur une cible clientèle donnée. Cette dernière est élargie afin de permettre un développement du volume d'affaire (en passant par exemple d'un marché professionnel à un marché grand public ou d'un marché masculin à un marché féminin).

Il est important de souligner que ces deux types d'expansion peuvent être menés de front par l'entreprise, soit de manière successive, soit de manière simultanée. L'alternance des deux manœuvres lui permet ainsi de développer son volume d'activité de manière importante sans courir le risque de l'éloignement trop radical des métiers de base.

3.6.2. Les avantages de l'expansion :

Entre autres avantages, on va citer les avantages suivants :

- **Croissance des revenus** : L'expansion permet à une entreprise d'augmenter ses revenus en accédant à de nouveaux marchés et en attirant de nouveaux clients. Cela peut stimuler la rentabilité globale de l'entreprise.
- **Diversification des risques** : Étendre ses activités sur de nouveaux marchés ou dans de nouveaux secteurs peut aider à réduire les risques liés à la dépendance excessive à un seul marché ou à une seule gamme de produits.
- **Avantages concurrentiels** : L'expansion peut permettre à une entreprise de se positionner avantageusement par rapport à ses concurrents en élargissant sa part de marché et en renforçant sa présence. Elle peut également bénéficier de synergies et de possibilités de différenciation accrues.
- **Accès à de nouvelles ressources** : L'expansion peut offrir à une entreprise un accès à de nouvelles ressources, qu'il s'agisse de main d'œuvre (expériences), de technologies, de canaux de distribution ou de partenariats stratégiques. Cela peut renforcer les capacités de l'entreprise et favoriser son innovation.

3.6.3. Les inconvénients de l'expansion :

Comme inconvénients, on va citer :

- **Risques financiers** : L'expansion peut nécessiter des investissements financiers importants, que ce soit pour l'ouverture de nouveaux points de vente, l'acquisition d'entreprises ou le développement de nouveaux produits. Cela peut mettre une pression sur les ressources financières de l'entreprise et augmenter les risques en cas de mauvaise gestion.
- **Complexité opérationnelle** : L'expansion peut entraîner une complexité accrue au niveau des opérations de l'entreprise. La gestion de multiples sites, de partenariats ou de canaux de distribution peut nécessiter des ressources et une expertise supplémentaire. Il est important de s'assurer que les capacités opérationnelles sont alignées sur l'expansion envisagée.
- **Risques liés à la culture et à la réglementation** : Lorsqu'une entreprise se développe à l'échelle internationale, elle peut être confrontée à des différences culturelles et réglementaires. Comprendre et s'adapter à ces différences peut être un défi, et une mauvaise gestion de ces aspects peut avoir un impact négatif sur l'expansion.
- **Dilution de la marque ou des ressources** : Si l'expansion est réalisée de manière désorganisée ou sans une vision claire, elle peut entraîner une dilution de la marque ou une dispersion des ressources de l'entreprise. Il est important de maintenir la cohérence et de veiller à ce que l'expansion soit alignée sur la stratégie globale de l'entreprise.

3.7. Stratégie d'intégration :

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

Autrement dit la stratégie d'intégration signifie l'exécution en interne à l'entreprise de certaines activités complémentaires à ses activités actuelles.

3.7.1. Intégration verticale :

Selon M. Porter « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle

représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques »⁶³

L'intégration verticale est une décision stratégique qui définit les limites de l'entreprise dans sa filière. Elle implique la consolidation, au sein de la même organisation, de l'ensemble ou d'une partie des différentes étapes d'une chaîne de valeur. L'intégration verticale se traduit par une internationalisation des relations avec les fournisseurs et/ou les distributeurs, les plaçant sous une seule autorité.

L'intégration verticale complète désigne une forme d'intégration où une entreprise englobe l'ensemble des étapes de sa chaîne de valeur, depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la vente aux clients finaux. Cela implique que l'entreprise détient les actifs et les sociétés nécessaires pour mener à bien toutes les activités de la chaîne de valeur, de l'amont vers l'aval. En d'autres termes, l'entreprise exerce un contrôle total sur les différentes phases de production, de distribution et de commercialisation de ses produits ou services, lui permettant ainsi de maintenir une maîtrise complète du processus dans son ensemble.

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

3.7.1.1. Les types d'intégration verticale .

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

a. L'intégration vers l'amont .

On parle d'intégration en amont lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs. En plus de ses activités de production, l'entreprise décide de prendre le contrôle et d'assurer elle-même sa chaîne approvisionnements.

La stratégie d'intégration vers l'amont est souvent motivée par la volonté de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement essentielle, notamment en ce qui concerne les matières premières, les produits semi-finis, les composants ou les services. En adoptant cette stratégie, une entreprise

⁶³ M.Porter, op.cit. p 327.

cherche à assurer un contrôle direct sur les éléments nécessaires à sa production ou à son fonctionnement, plutôt que de dépendre entièrement de fournisseurs externes. Cela peut être motivé par des considérations de sécurité d'approvisionnement, de réduction des risques liés à la qualité ou à la disponibilité des intrants, ou encore par la volonté de capturer une part plus importante de la valeur ajoutée au sein de la chaîne d'approvisionnement. En intégrant vers l'amont, l'entreprise cherche à renforcer sa position stratégique en assurant un accès fiable et compétitif aux ressources clés nécessaires à son activité.

b. L'intégration vers l'aval .

On parle d'intégration en aval lorsque l'organisation s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui était jusque-là l'activité de ses clients. Elle prend donc elle-même en charge les activités de distribution auparavant exécutées par des prestataires.

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser les tâches confiées auparavant aux sous-traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise.⁶⁴

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle permet de contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.⁶⁵

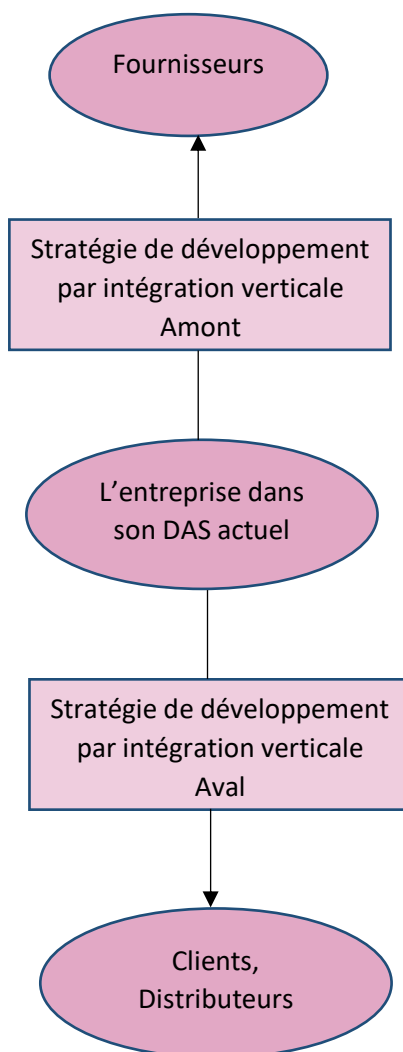
Lorsqu'une organisation choisit de mettre en place simultanément une intégration en amont et en aval, on parle d'une stratégie de filière.

Un groupe d'entreprises est qualifié de filière lorsque celui-ci prend en charge tous les processus de transformation de la matière première jusqu'au produit final. La filière intervient donc à tous les niveaux de manipulation de la matière première, depuis le premier traitement, la recherche, le processus de négoce lié à sa mise en marché ainsi que la désignation d'un distributeur.

⁶⁴ Stratégor, op.cit, p 101.

⁶⁵ P.Raimbourg , « management stratégique », édition Bréal, 2007, p 91.

Figure N°13 . La stratégie d'intégration verticale



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

3.7.1.2. Les formes de l'intégration verticale :

L'intégration verticale peut être obtenue lors de :

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

3.7.1.3. Les avantages de l'intégration verticale :

Entre autres avantages, on va citer les avantages suivants :

a. Sur le plan financier :

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

b. Sur le plan technologique :

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

c. Sur le plan commercial :

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

d. Sur le plan stratégique :

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

3.7.1.4. Les inconvénients de l'intégration verticale :

Voici quelques inconvénients de cette stratégie :

- Une renonciation aux avantages potentiels de changement de partenaires au plan de l'approvisionnement et des débouchés, une réelle difficulté à sortir de la filière choisie en raison de la spécialisation des actifs associés à l'intégration amont.
- Besoin d'investissement très lourds, ce qui rend l'entreprise fragile concernant son côté financier, car l'entreprise quand elle intègre des éléments au niveau de ses ateliers de production, elle a besoin vraiment de former une ressource pour pouvoir bien maîtriser des composants qui sont intégrés.

- L'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes : le seuil de rentabilité est plus élevé, Il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires.

3.7.2. Intégration horizontale :

La stratégie d'intégration horizontale est une approche utilisée par les entreprises pour élargir leur portefeuille d'activités en acquérant d'autres entreprises opérant dans le même secteur ou dans des secteurs connexes. Cette stratégie vise à renforcer la position de l'entreprise sur le marché en consolidant sa présence et en élargissant sa part de marché.

3.7.2.1. Les différentes formes d'une intégration horizontale :

L'intégration horizontale peut être obtenue lors de :

- Fusions et acquisitions** : L'entreprise peut acquérir des concurrents directs ou des entreprises complémentaires pour élargir son empreinte sur le marché. Cela permet à l'entreprise de bénéficier de synergies opérationnelles, d'une meilleure efficacité et d'une plus grande part de marché.
- Alliances stratégiques** : L'entreprise peut former des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises du même secteur pour collaborer sur des projets communs, partager des ressources et combiner leurs compétences complémentaires.
- Développement interne** : Plutôt que d'acquérir d'autres entreprises, l'entreprise peut décider de développer ses propres activités dans des secteurs connexes. Cela peut être réalisé en interne en créant de nouveaux départements ou en élargissant les activités existantes.

3.7.2.2. Quelques avantages de la stratégie d'intégration horizontale :

- L'augmentation de la part de marché et de la puissance de négociation de l'entreprise ;
- L'exploitation de synergies opérationnelles et la réduction des coûts ;
- L'expansion de la gamme de produits ou services offerts ;
- La réduction de la concurrence en éliminant ou en absorbant des concurrents.

3.7.2.3. Les défis d'une intégration horizontale .

Cependant, il y a aussi des défis potentiels à considérer, tels que :

- Les difficultés d'intégration culturelle et opérationnelle des entreprises acquises.
- Les risques liés à l'intégration et à la coordination des opérations.
- Les implications en termes de réglementation antitrust ou de concentration excessive du marché.

3.8. La diversification .

La stratégie de diversification consiste en le développement de l'entreprise dans différents domaines d'activité et métiers en même temps. Il s'agit donc de répartir les ressources et les compétences de l'entreprise sur plusieurs DAS.

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

Cette stratégie permet de réduire les risques liés à la dépendance d'un seul marché ou produit, tout en offrant des opportunités de croissance et de rentabilité.

3.8.1. De la spécialisation à la diversification .

La spécialisation dans une activité doit être poursuivie tant que l'entreprise n'a pas atteint une position lui conférant un avantage décisif et durable par rapport à ses concurrents. La dispersion des ressources apparaît dès lors comme l'ennemi numéro un dans une activité de croissance. La spécialisation impose aux entreprises concentration sur l'activité et mise en sommeil de leur potentiel de diversification.

L'allocation optimale des ressources de l'entreprise, qui doit se traduire par la meilleure rentabilité possible, est la base de l'arbitrage spécialisation/ diversification. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. Cela permet de déterminer l'opportunité d'une politique de spécialisation par rapport à une stratégie de diversification. On doit ainsi arbitrer entre une optique d'expansion et la négligence des mouvements de retranchement précédemment mentionnés.

Conclusion :

Ce chapitre met en évidence le rôle central de la stratégie au sein d'une entreprise, visant à assurer sa compétitivité sur un marché concurrentiel. Autrefois considérée comme l'apanage exclusif des militaires, la stratégie est désormais essentielle en raison de la turbulence permanente des marchés. Cependant, pour élaborer une stratégie efficace, une démarche stratégique est nécessaire.

En fin de compte, il est essentiel de souligner que la stratégie est une démarche indispensable pour une entreprise qui cherche à assurer sa pérennité. Elle constitue un élément fondamental pour naviguer dans un environnement en constante évolution et relever les défis concurrentiels qui se présentent.

Chapitre II : Le choix d'une stratégie de diversification

Introduction

« Une entreprise a toujours une stratégie, même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas ». La question des stratégies corporate concernant le développement des entreprises est une question cruciale et ceci indépendamment de leur taille. Les entreprises ne limitent pas leurs activités à un seul type de production : la concurrence oblige en permanence les entreprises à se trouver sur plusieurs marchés et donc à diversifier leurs activités.

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

Section 1 : La stratégie de Diversification

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement a fait son apparition (la diversification).

1.1. Définition de la diversification :

Selon **Chandler**, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »⁶⁶

Ainsi, **Kotler et Dubois (1989)** pensent que la diversification est « considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits »⁶⁷

Dans le même ordre d'idées, l'analyse de **Markowitz (1959)** permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « Atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers »⁶⁸

⁶⁶ CHANDLER Alfer. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.

⁶⁷ Kotler et Dubois, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92.

⁶⁸ H. MARKOWITZ cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^e édition, Economica, 1997, pp.214-216.

La diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoirs -faire, l'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre mais qui requiert l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité.⁶⁹

Elle permet ainsi à une entreprise de se positionner sur un ou plusieurs autres domaines stratégiques et enrichit ainsi son portefeuille d'activités. La diversification permet à l'entreprise de générer des liquidités supplémentaires et de mieux répartir les risques liés à ces activités.⁷⁰

1.2. Typologies et voie de la diversification :

1.2.1. Typologie de la diversification :

Plusieurs typologies existent, nous retiendrons celle de diversification liée et non liée.

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

⁶⁹ Marc Ingham et al, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

⁷⁰ Idem, P136.

1.2.1.2. La diversification non liée ou conglomerale : Il existe peu de rapport entre les métiers, donc il n'y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités. L'entreprise pénètre des DAS différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.⁷¹ Malgré les risques inhérents à cette stratégie, il convient de souligner qu'en cas de succès, elle peut potentiellement générer une croissance et une rentabilité accrues.

1.2.2. Les voies de la diversification :

De manière non exhaustive, on va présenter quelques voies de diversification :

1.2.2.1. La diversification géographique : Elle intervient dès que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Mais c'est surtout la structure concurrentielle qui peut faire la différence. Bien sûr les marchés ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à l'autre.

1.2.2.2. La diversification verticale (voie d'intégration) : L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- Constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (Intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval) ;
- Différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ ;
- Maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication ;
- Réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes ;

⁷¹ Ulrike Mayrhofer, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007, P90.

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement ;
- Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle ;
- Du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat ;
- La concentration relative des deux maillons est déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible (risque de comportements opportunistes du contractant) ;
- Les actifs spécifiques que l'entreprise doit immobiliser dans le cadre du contrat sont élevés (risque de reconversion ou redéploiement) ;
- L'environnement technique et économique qui caractérise la relation est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

Plus ces facteurs se manifestent dans une relation durable entre une entreprise et l'un de ses partenaires au sein de la filière, plus il devient intéressant pour ladite entreprise d'intégrer cette étape, d'internaliser la relation et d'éliminer les coûts de transaction qui y sont associés. La fréquence des mouvements d'intégration verticale peut être attribuée à la facilité apparente d'une diversification dans un domaine connexe à l'activité de base de l'entreprise. Cependant, le déploiement au sein d'une même filière peut créer un sentiment trompeur de sécurité et d'économie, pouvant conduire à une sous-estimation des difficultés liées à l'intégration verticale.

1.2.2.3. La diversification horizontale . Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits.

Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée, de ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise.

En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire une maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

1.2.2.4. La diversification concentrique : cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

1.2.2.5. La diversification conglomerale : Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

1.3. Les formes de la stratégie de diversification selon les auteurs :

De nombreux essais typologiques ont été réalisés, mettant ainsi en évidence l'existence de plusieurs formes de diversification. Voici les différentes formes existantes :

1.3.1. La forme ou typologie d'Ansoff :

Les typologies les plus couramment utilisées pour les stratégies de diversification sont celles proposées par **H.I. Ansoff** en 1957, qui croisent les dimensions produit et marché. Les variations apportées à l'un ou l'autre de ces composants permettent de distinguer quatre types de stratégies de croissance, allant de la spécialisation à la diversification totale. Ainsi, chaque combinaison produit/marché constitue un domaine d'activité stratégique distinct pour l'entreprise.

Tableau N° 5 : Typologie d'Ansoff

Marché / Produit	Actuel	Nouveau
Actuel	Spécialisation	Diversification de produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification totale

Source : Stratégor, op.cit. 1997, p.173

1.3.1.1. Spécialisation (market penetration) :

L'entreprise spécialisée adopte une stratégie qui se concentre sur un seul métier, en dirigeant ses activités et ses ressources vers ce domaine spécifique. Malgré cette concentration, l'entreprise a la possibilité de croître et de gagner des parts de marché, même en restant sur un marché unique, tout en conservant ses produits et ses clients.

Ansoff propose trois approches :

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

1.3.1.2. Développement de produits nouveaux (product development) :

Dans cette situation, l'entreprise maintient ses clients en proposant de nouveaux produits ou en modifiant les caractéristiques de ses produits existants (diversification marketing). Une autre option consiste à utiliser des licences ou des brevets déposés par d'autres entreprises pour commercialiser les produits de ces entreprises sous sa propre marque. Cela nécessite la création d'alliances stratégiques avec les détenteurs des licences ou brevets.

1.3.1.3. Expansion géographique (Market development) :

L'entreprise étend son activité en vendant son produit actuel sur de nouveaux marchés, tels que l'expansion géographique vers de nouvelles régions, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution ou l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc. Cette stratégie de diversification géographique ou de diversification des canaux de distribution permet à l'entreprise d'accroître sa présence et sa portée, tout en continuant à commercialiser son produit existant.

Effectivement, dans le cas de la diversification marketing, le produit reste inchangé, mais il est vendu à une nouvelle cible ou dans une nouvelle région. L'exportation du produit vers de nouveaux marchés ou sa commercialisation dans une région différente sont des exemples concrets de développement du marché. Pour réussir cette stratégie, il est essentiel d'avoir une solide politique de vente et de promotion afin de promouvoir efficacement les produits dans les nouveaux pays ou régions visés. Cela peut impliquer des ajustements au niveau de la communication, de la distribution et de la tarification pour s'adapter aux spécificités des marchés cibles.

1.3.1.4. La diversification totale :

L'entreprise élargit son champ d'activité en investissant de nouveaux marchés avec des produits inédits. Cette stratégie de développement repose sur l'exploration de segments de marché jusqu'alors inexplorés par l'entreprise, en proposant des produits innovants et distincts de ceux déjà présents sur le marché. Cette démarche implique généralement des efforts de recherche et développement pour la conception et la mise au point de nouveaux produits répondant aux besoins et aux attentes spécifiques de ces nouveaux marchés ciblés.

1.3.2. La typologie de Rumelt :

Cet auteur, tout comme **Wrigley** (1970), introduit le concept de degré de parenté entre les activités en tant que paramètre autour duquel s'organisent les différentes logiques de diversification envisageables. Il expose ainsi trois formes de diversification : contrainte, reliée et non reliée.

1.3.2.1. La diversification "contrainte" :

Les entreprises qui partagent une même base de compétences ou de ressources entre leurs différentes activités peuvent être qualifiées d'entreprises ayant une cohérence interne. En d'autres termes, elles démontrent une convergence stratégique en exploitant collectivement des compétences ou des ressources essentielles. Cette cohérence interne renforce la synergie et la coordination au sein de l'entreprise, favorisant ainsi son efficacité opérationnelle et sa capacité à réaliser ses objectifs.

1.3.2.2. La diversification reliée ou en chaîne :

La composition du portefeuille d'activité se construit progressivement à partir d'une activité initiale. En d'autres termes, chaque nouvelle activité est liée à la précédente sur le plan commercial ou technologique, mais l'ensemble ne repose pas sur une compétence unique. Ainsi, le portefeuille d'activité se forme par une expansion graduelle et diversifiée, où chaque activité ajoutée est connectée à la précédente tout en étant autonome.

1.3.2.3. La diversification non reliée :

L'entreprise adopte une position où elle exerce un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune d'entre elles ne domine le chiffre d'affaires global de l'entreprise.

La caractérisation du portefeuille d'activités d'une entreprise dans cette perspective repose sur l'analyse de la composition de son chiffre d'affaires et le calcul de différents ratios. La démarche peut être résumée en quelques étapes principales

a. Inventaire des « activités discrètes » composant le chiffre d'affaires :

Une activité discrète est, en principe, une activité qui peut être gérée de manière indépendante des autres. Cependant, il est difficile d'établir des critères absolus pour identifier ces activités, car chaque entreprise possède son propre parcours et contexte. Néanmoins, plusieurs éléments peuvent orienter l'analyse dans cette démarche :

- La suppression d'une activité aurait-elle des conséquences sur d'autres?
- Les procédés de fabrication pour une activité sont-ils fondamentalement différents de ceux des autres activités ?
- Les paramètres de commercialisation de certains produits (prix, qualité, service) sont-ils étroitement liés à ceux d'autres produits ?

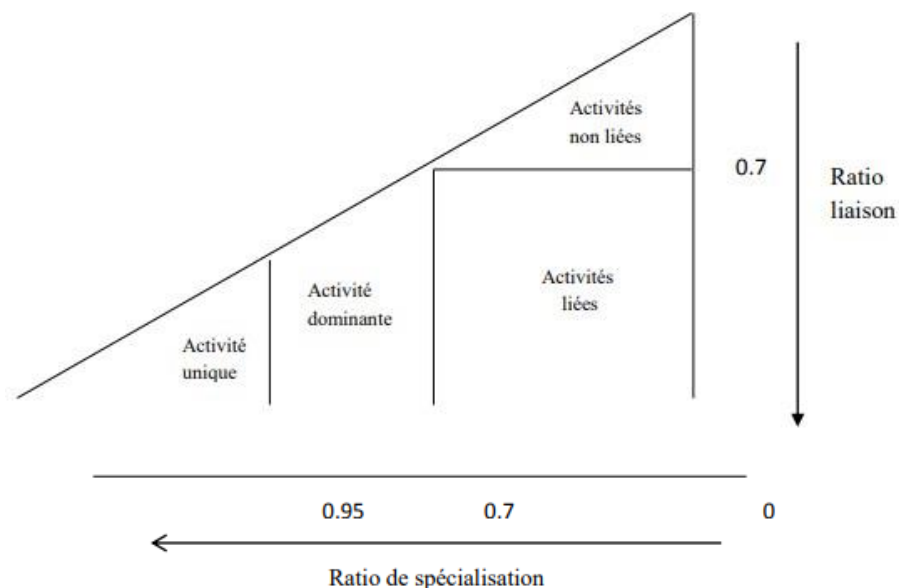
b. Calcul de ratios significatifs :

Une fois que l'inventaire des activités discrètes a été établi, de nombreux ratios peuvent être calculés pour caractériser la composition du chiffre d'affaires de l'entreprise. Parmi ces ratios, deux d'entre eux sont particulièrement utilisés :

- Le ratio de spécialisation (RS) : Le premier ratio important est le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la plus grande activité discrète. Rumelt a empiriquement observé qu'il n'existe pas de position moyenne en matière de diversification. Selon lui, un ratio de 0,7 permet de distinguer les entreprises à activité dominante des entreprises diversifiées. Un ratio d'au moins 0,95 correspond quant à lui à des cas d'entreprises à activité unique.
- Le ratio de liaison (RL) : Le ratio le plus important concerne le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par le groupe d'activités liées, c'est-à-dire les activités discrètes qui partagent des liens commerciaux et/ou technologiques.

Rumelt utilise également le seuil de 0,7 pour distinguer les entreprises ayant une diversification reliée ($RL > 0,7$) des entreprises ayant une diversification non reliée ($RL < 0,7$). De plus, ce seuil garantit qu'une entreprise ne peut pas être considérée à la fois comme une entreprise à activité dominante et une entreprise à activité non liée. La figure suivante résume cette catégorisation des stratégies de diversification.

Figure N° 14 : Typologie de Rumelt



Source : Alain Desreumaux, *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

1.3.3. La typologie de Salter et Weinhold :

Salter et Weinhold (1979)⁷² se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après eux, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

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

1.3.3.1. La diversification liée- complémentaire : Il s'agit du cas où l'entreprise étend ses activités vers des combinaisons produit/marché qui requièrent des compétences fonctionnelles similaires à celles qu'elle possède déjà. Sa forme la plus pure correspond à l'intégration verticale, qui représente une expansion orientée vers la même industrie.

1.3.3.2. La diversification liée – supplémentaire : Il s'agit du cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences fonctionnelles en complément de celles déjà existantes, tout en induisant des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est représentée par l'intégration horizontale

1.3.4. La typologie de Michael Porter :

Porter (1992)⁷³ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

1.3.4.1. La logique du portefeuille :

Lorsque les managers adoptent une logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un portefeuille de titres financiers. Dans cette approche, on considère que les différentes unités opèrent de manière indépendante, sans chercher activement à collaborer pour créer de la valeur en commun.

⁷² Salter malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volume 1, Paris, 2008, pp.78-92

⁷³ PORTER Michael,« Avantage concurrentiel», Economica, Paris, 2000, p. 93

1.3.4.2. La stratégie horizontale :

Cette stratégie se situe à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette approche, l'entreprise cherche à tirer parti des synergies opérationnelles qui résultent de la collaboration entre ses différentes unités, chacune représentant les activités dans lesquelles l'entreprise est positionnée. L'organisation qui sous-tend la stratégie de portefeuille est donc totalement différente, car elle met l'accent sur l'interdépendance de l'action des unités.

1.4. Classification de la diversification selon le positionnement de l'entreprise :

Pour une compréhension plus claire, nous pouvons distinguer quatre principales formes de diversification.

1.4.1. La diversification de placement :

Cette forme de diversification concerne les entreprises qui génèrent un excédent net de liquidités grâce à leur activité principale, car elles sont positionnées de manière solide sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance sont favorables. Dans ce cas, l'entreprise peut choisir d'investir ces excédents de liquidités dans des placements financiers ou industriels, en cherchant à maximiser le rendement de ses ressources financières disponibles.

1.4.1.1. Le placement financier :

Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie ;

1.4.1.2. Le placement industriel :

Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible

1.4.2. La diversification de redéploiement :

Il s'agit de la stratégie à adopter lorsque l'entreprise détient une position concurrentielle solide sur un segment stratégique qui est en phase de maturité ou de déclin. En d'autres termes, l'entreprise est bien positionnée sur son segment stratégique d'origine, mais celui-ci présente peu d'attrait en termes de croissance future. Dans cette situation, la diversification devient un moyen de compenser la faible croissance, voire le déclin, de l'activité principale. L'entreprise cherche ainsi à explorer de

nouveaux segments ou secteurs plus prometteurs pour stimuler sa croissance et éviter de dépendre uniquement de son activité principale.

1.4.3. La diversification de confortement :

Ce type de stratégie convient aux entreprises qui occupent une position concurrentielle moyenne sur leur segment d'origine et qui ont du mal à l'améliorer. Dans cette situation, l'entreprise cherche à se démarquer de ses concurrents en ajoutant une activité complémentaire à son segment stratégique initial. L'objectif est de perturber le jeu concurrentiel défavorable dans lequel elle se trouve. En se diversifiant de manière connexe, l'entreprise cherche à créer une proposition de valeur unique et différenciée, en tirant parti de synergies ou de complémentarités entre son activité principale et celle nouvellement ajoutée.

1.4.4. La diversification de survie :

La diversification de survie présente des similitudes avec la diversification de redéploiement, mais avec un délai d'adaptation nettement plus court. Elle répond à la nécessité pour une entreprise mal positionnée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permettra de garantir sa survie. Dans une telle situation, l'entreprise se tournera vers une activité de petite taille, car elle dispose de ressources limitées. La nouvelle activité devra également capitaliser au maximum sur les savoir-faire existants de l'entreprise, cherchant à générer un maximum de synergies.

Figure N° 15 : Les quatre modes de la diversification

Position concurrentielle du segment d'activité

		Forte	Moyenne	Faible
Attractivité du segment	Forte	Diversification de placement	Diversification de Confortement Diversification de survie	
	Faible	Diversification de déploiement		

Source : Défi Jean Pierre, Stratégor, politique général de l'entreprise, Dunod, Paris, 2002

1.5. Avantages et limites d'une stratégie de diversification .

Comme avantages et limites, on va avancer les suivantes :

1.5.1. Avantages certains :

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

- **Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise** : La diversification est une action causant des changements quant à la manière dont l'entreprise est organisée, autrement dit ses structures ou encore ses procédures, entre autres, la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique.⁷⁴

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

- **Stabiliser et sécuriser l'entreprise** : La stratégie de diversification est considérée par plusieurs spécialistes comme une prise de risque pour l'entreprise par rapport à une spécialisation, toutefois, il paraît qu'elle constitue au final une vraie aubaine permettant de faire stabiliser et sécuriser l'entreprise en question. En effet, une entreprise possédant plusieurs activités est moins sensible aux changements perpétuels des marchés qu'une entreprise qui a opté pour une seule activité, ces activités nombreuses constituent des pistes alternatives éventuelles pour l'entreprise.

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

⁷⁴ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

- **Le gain en réactivité et donc en compétitivité** : Les entreprises ayant des corps de métiers diversifiés les plus susceptibles d'entreprendre des nouvelles actions de diversification. En outre, une entreprise habituée à mener des actions de diversification est considérée plus apte à se lancer dans une autre aventure d'investissement en raison de son expérience en la matière. Par conséquent, les études de marche sont plus aisées à faire, la logistique mise à la disposition de la diversification est déjà connue, ce qui permettra de gagner de la réactivité notamment en étant dans un environnement agité.

En outre, une entreprise ayant opéré une diversification à grande échelle a plus de chance que le marché ciblé soit à sa portée, étant donné qu'elle possède au préalable certaines compétences qui pourraient être utilisées dans les nouvelles activités ciblées.⁷⁵

- **Un pari gagnant** : Si l'entreprise arrive à maîtriser les risques de diversification, cette dernière peut devenir un facteur clé de succès, car il s'agit d'un pari réussi.⁷⁶
- **Une période d'évaluation technologique rapide qui favorise la diversification** : A l'ère de la mondialisation, les technologies de l'information et de communication sont considérées comme étant la locomotive de la diversification, c'est-à-dire poussent les entreprises à se diversifier éventuellement notamment dans les domaines ayant trait à l'informatique et/ou l'électronique.
- **La diversification érigée en modèle** : Si la stratégie de diversification a été bien maîtrisée (étude de marché, faisabilité financière, viabilité), le risque d'échec sera maîtrisé par l'entreprise.

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

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

⁷⁵ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210

⁷⁶ Josse Roussel, idem, p210.

1.5.2. Les limites d'une stratégie de diversification .

En dépit de l'importance octroyée à la stratégie de diversification comme étant une stratégie engageant l'entreprise dans sa globalité, certains périls inhérents à cette démarche peuvent se manifester, notamment s'il s'agit de conquérir un marché nouveau, la difficulté quant à la gestion de la nouvelle situation après diversification. Dans cette perspective, certains risques peuvent être présentés ainsi :

- **Une ouverture à la concurrence** : La concurrence qui pourrait exister sur le marché faisant objet d'une diversification est considérée comme étant un obstacle pour l'entreprise. Cependant, cette dernière doit impérativement faire face à cette concurrence, autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.⁷⁷
- **Une vie d'entreprise chamboulée** : La stratégie de diversification peut provoquer un changement partiel voir radical au sein de l'entreprise touchant à ses principes, ses valeurs ou encore sa philosophie.
- **Un investissement parfois difficile à supporter** : La diversification, plus que toute autre stratégie d'entreprise, présente un risque financier.

En effet, même si certaines sociétés se diversifient en ne comptant que sur les compétences et le matériel dont elles disposent déjà, dans la majorité des cas, diversification rime avec dépenses. Il faut par exemple recruter du personnel, acheter de nouvelles machines, voire acheter une société déjà existante pour gagner du temps. Comme dans tout investissement, il faut d'abord engager des fonds, avant de pouvoir faire du profit.

En définitive l'entreprise ayant entamé une démarche de diversification peut rencontrer principalement les obstacles suivants : La concurrence accrue qui pourrait toucher le marché faisant l'objet d'une diversification, les problèmes de financement ou encore le changement organisationnel. Cependant, et malgré tous les risques liés quant à la mise en œuvre de cette stratégie entraînent l'entreprise à relever les différents risques et avantages qu'elle peut comprendre.

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

⁷⁷ Raphaël Baron et al, Monographie_diversification_entreprise, INSA de Rennes, Département Informatique,

Section 2 : Déterminants et objectifs d'une stratégie de diversification

La diversification est une stratégie utilisée par les entreprises pour se développer et réduire les risques. Les déterminants et les objectifs d'une stratégie de diversification sont les facteurs importants qui influencent la décision d'une entreprise de se diversifier et les résultats qu'elle souhaite obtenir. Dans cette introduction, nous examinerons pourquoi les entreprises choisissent la diversification et les objectifs qu'elles cherchent à atteindre grâce à cette stratégie.

2.1. Déterminants d'une stratégie de diversification :

Les déterminants d'une stratégie de diversification sont les facteurs qui influencent la décision d'une entreprise d'adopter une approche de diversification.

Plusieurs raisons peuvent justifier la diversification d'une entreprise. Voici quelques-unes des raisons les plus courantes :⁷⁸

2.1.1. Accroissement de l'efficacité :

Il peut être possible d'accroître l'efficacité en utilisant les ressources et compétences existantes tangibles soit elles ou intangibles sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres afin de gagner en économie de champ, et en particulier en synergie où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles (plusieurs DAS partagent un ou plusieurs maillons).

2.1.2. Exploiter les ressources :

La diversification peut permettre à l'entreprise d'appliquer sa capacité managériale à de nouveaux marchés, produits et services en exploitant des compétences sous-utilisées. À ce stade, la direction générale, ou plus précisément les managers, peuvent développer la capacité à gérer une gamme variée de produits et services. Même si les différentes activités stratégiques autonomes (DAS) de l'entreprise ne partagent pas de ressources opérationnelles communes, certaines peuvent bénéficier d'approches similaires au niveau de la direction centrale.

⁷⁸ Gerry Johnson, Kevan Schles, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 7^{ème} édition, 2005, p. 344.

Prahalad et Bettis ont qualifié ce type de capacité managériale de «Logique dominante» de l'organisation. Ainsi les managers peuvent améliorer la performance de DAS qui diffèrent notablement sur le plan opérationnel par exemple en termes de technologies, de réseaux de distribution ou de marques, à condition qu'ils requièrent les mêmes compétences de gestion.

2.1.3. Exploiter des nouveaux marchés .

Disposer d'une large gamme de produits ou services permet à l'entreprise d'accroître son pouvoir de marché. Si elle contrôle un vaste portefeuille d'activités d'une organisation diversifiée, elle peut se permettre de subventionner certains DAS à l'aide des surplus dégagés par un autre, ce qui sera impossible à un concurrent spécialisé. Cela procure au DAS qui bénéficie de cette manne un avantage concurrentiel, jusqu'à éventuellement pousser les concurrents en dehors du marché, la position de monopole obtenue permettant alors de dégager de confortables profits.

2.1.4. L'adaptation à l'environnement .

Les organisations peuvent choisir de se diversifier afin de faire face aux évolutions de leur environnement (déterminisme). Cette décision peut être justifiée lorsque l'objectif est de préserver des positions acquises. Cependant, il est fréquent que les diversifications depuis des marchés en déclin vers des activités en croissance soient plutôt motivées par des managers cherchant à protéger leur poste. Dans de tels cas, les motivations peuvent être davantage liées aux intérêts personnels des managers qu'à une stratégie cohérente basée sur les meilleures opportunités de croissance pour l'entreprise.

2.1.5. Répartition des risques .

Les organisations peuvent également se diversifier pour répartir leur risque sur un plus grand nombre d'activités. Cependant, la théorie financière critique cette approche en soulignant que les investisseurs peuvent mieux diversifier leur risque en investissant dans plusieurs entreprises distinctes. Du point de vue des investisseurs, il est préférable que chaque entreprise se concentre sur son cœur de métier plutôt que de chercher à se diversifier. Cette logique ne s'applique pas de la même manière aux entreprises non cotées en bourse, car leurs propriétaires ont généralement investi une grande partie de leurs actifs dans l'entreprise, ce qui limite leur capacité à diversifier leurs investissements.

2.1.6. Les attentes des parties prenantes :

Les organisations peuvent également se diversifier en réponse aux attentes de parties prenantes influentes, en particulier des dirigeants.

2.1.7. Nouveaux domaines d'activité :

Il est important de distinguer le concept de métier de celui de domaine d'activité stratégique. En effet, la notion de métier est plus large et englobe toute profession à partir de laquelle on peut tirer ses moyens de subsistance, ainsi que les compétences acquises grâce à la pratique de cette profession. En revanche, un domaine d'activité stratégique se réfère à un ensemble de facteurs clés de succès comprenant des compétences techniques, des savoir-faire et des technologies spécifiques qu'une entreprise peut acquérir pour développer de nouveaux produits.

La différence réside dans le fait que le métier met l'accent sur les connaissances et compétences détenues par les personnes travaillant au sein de l'entreprise, tandis que le domaine d'activité stratégique est défini en fonction du marché, de la technologie et du produit. En d'autres termes, le métier est davantage lié aux compétences individuelles, tandis que le domaine d'activité stratégique se concentre sur les éléments externes tels que le marché et la technologie.

2.1.8. Le portefeuille d'activités de l'entreprise :

Le portefeuille d'activités est l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels une entreprise est présente. En effet, pour gérer son portefeuille toute, entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents. Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donné doit, dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées. L'utilisation de matrices portefeuilles permet de réaliser un diagnostic du potentiel stratégique de l'entreprise dans son ensemble (Atamer et Calori, 2003)⁷⁹

D'autre part, l'analyse portefeuille guide la stratégie d'entreprise en suggérant les orientations possibles ou souhaitables du portefeuille d'activités, c'est-à-dire en guidant les choix d'investissement ou de désinvestissement. Elle permet donc d'identifier les éventuels enjeux de confortement (renforcement d'activités existantes), de diversification (création de nouvelles activités), de désengagement partiel

⁷⁹ Diagnostic et décision stratégique 2003

(réduction d'activités Existantes) ou de désengagement total (recentrage ou retrait d'activités).⁸⁰

Parmi les étapes de l'analyse du portefeuille d'activités :⁸¹

- La première étape de l'analyse de portefeuille d'activités consiste à identifier les secteurs clés de l'entreprise, c'est-à-dire les domaines d'activités stratégiques dans lesquels elle doit absolument, pour différentes raisons d'ordre stratégique, continuer à faire des affaires.
- La deuxième étape de l'analyse de portefeuille d'activités consiste à mesurer l'attractivité des différents domaines d'activités considérés comme stratégiques et ensuite de décider de l'importance qu'il faut accorder à chaque domaine d'activités.

2.1.9. Les facteurs clés de succès :

Les facteurs clés de succès (FCS) revêtent une importance capitale dans la réussite d'une entreprise par rapport à ses concurrents. L'identification des FCS propres au secteur dans lequel l'entreprise opère lui permet de discerner les leviers sur lesquels elle doit agir pour atteindre la performance.

Les FCS représentent des éléments indispensables que toute organisation se doit de prendre en considération pour accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques, ainsi que ses objectifs et buts. En d'autres termes, les FCS constituent les défis majeurs auxquels une entreprise spécifique d'un secteur donné doit faire face si elle souhaite demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. Ils englobent donc les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de prospérer dans un secteur spécifique et surpasser la concurrence.

Le terme de facteurs clés de succès ou FCS est utilisé pour désigner les éléments clés permettant d'atteindre un objectif ou un but déterminé. Ils sont souvent utilisés dans les domaines de la stratégie et du marketing, car ils permettent d'identifier les éléments à mettre en œuvre pour atteindre un objectif défini.⁸²

⁸⁰ Le modèle stratégique et le portefeuille d'activité MRCCE. M.porter pdf p26

⁸¹ <https://www.hrimag.com/L-analyse-du-portefeuille-d-activites-de-votre-entreprise/> consulté le 05/07/2023

⁸² <https://www.leblogdudirigeant.com/facteur-cle-de-succes-fcs/> consulté le 05/07/2023

Ils correspondent donc aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, ils seront rattachés à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un secteur. « Leur analyse est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales que pourra éventuellement maîtriser l'entreprise. »⁸³

2.1.10. Les synergies :

Les synergies se produisent lorsque la valeur totale des actifs d'une entreprise dépasse la somme des valeurs individuelles de chaque actif pris séparément. Dans le cas d'une entreprise diversifiée, la valeur créée par l'ensemble du portefeuille d'activités doit être supérieure à celle qui serait générée par chacune des activités prises individuellement.

Selon Ansoff, la synergie, c'est « cet effet $2+2 = 5$ par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments ». ⁸⁴

La diversification offre ainsi des avantages considérables. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les différentes typologies liées à la diversification pour en tirer pleinement profit.

2.2. Objectifs d'une stratégie de diversification :

En se diversifiant, une entreprise peut effectivement accéder à de nouveaux marchés, ce qui lui permet de générer de nouveaux bénéfices. Cette expansion peut également contribuer à améliorer son image de marque, attirant ainsi des clients qui reconnaissent déjà la qualité des produits ou services qu'elle propose. De plus, la diversification offre l'avantage de réduire les risques de faillite en cas d'effondrement d'un marché spécifique de l'entreprise.

Il est également courant qu'une entreprise cherche à se diversifier afin d'éviter une dépendance excessive à l'égard de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce contexte, l'entreprise peut opter en priorité pour des opérations de diversification verticale. Une stratégie courante consiste à concurrencer voire à acquérir ses propres fournisseurs. Ainsi, même en cas de problèmes avec certains fournisseurs, l'entreprise dispose de ses propres

⁸³ Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence

⁸⁴ Michael PORTER, Idem.

canaux d'approvisionnement, limitant sa dépendance et assurant une plus grande autonomie.

2.2.1. Objectifs stratégique et concurrentiel .

2.2.1.1. Sur le plan stratégique .

L'analyse stratégique repose sur la mise en place d'un ensemble de mesures préventives et défensives qui ont pour objectif de transformer la structure des influences, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette approche stratégique vise à anticiper les dynamiques et les forces qui peuvent impacter l'entreprise, et à adopter des actions stratégiques afin de prévenir les risques et de maximiser les opportunités.

Nous reconnaissons avec Martinet (1987) que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise. »⁸⁵

2.2.1.2. Sur le plan concurrentiel .

Porter (1992) a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »⁸⁶

Avant de se lancer dans une stratégie de diversification, les entreprises doivent analyser attentivement leur position concurrentielle. Cette analyse approfondie vise à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces sur le marché. Cela permettra de déterminer les meilleures opportunités de diversification en capitalisant sur les avantages de l'entreprise et en répondant aux besoins du marché. Cette démarche stratégique permet d'exploiter les atouts de l'entreprise et de développer de nouveaux avantages compétitifs.

⁸⁵ Jean louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002

⁸⁶ M. Porter. idem

2.2.2. Les objectifs organisationnel et économique :

2.2.2.1. Sur le plan organisationnel :

Orsini (1987) admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »⁸⁷

La diversification, en intégrant de nouvelles compétences dans la gestion de domaines d'activité nouveaux, favorise la création de synergies entre les activités existantes et les nouvelles. Cela facilite la circulation efficace de l'information au sein de la structure de l'entreprise. La flexibilité de la structure permet une gestion adaptative des activités, ce qui lui permet de répondre aux évolutions de l'environnement. De plus, cette approche reflète souvent de manière plus précise les perspectives de croissance économique.

2.2.2.2. Sur le plan économique :

L'un des critères fondamentaux pour évaluer une entreprise est la mesure de son indicateur économique, qui se fait par l'analyse de sa rentabilité ou de son rendement. La rentabilité désigne le bénéfice net généré à partir d'une opération ou d'une transaction commerciale.

Effectivement, la diversification est une stratégie qui vise à réduire les risques et à améliorer le rendement. Les entreprises peuvent accroître leur rendement en proposant de nouvelles offres attractives et compétitives. Dans cette perspective, il est important de comprendre les différentes composantes de ce concept.

En résumé, les déterminants et objectifs d'une stratégie de diversification sont des éléments clés qui influencent la décision des entreprises de se diversifier. Comprendre les facteurs de chacun des éléments aide les entreprises à prendre des décisions éclairées et à formuler des stratégies de diversification efficaces pour renforcer leur position sur le marché.

⁸⁷ Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005

Section 3 : Les processus de la stratégie de diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décisionnaires ne donnent leur feu vert. Pour cela, un ensemble de processus qui doit être suivi afin de mettre en œuvre cette diversification.⁸⁸

La diversification, en tant que stratégie, s'articule à travers un processus méthodique, constitué d'un ensemble d'étapes aboutissant à une prise de décision. Ce processus se décompose en trois phases distinctes.

3.1. La veille stratégique et concurrentielle :

Afin d'établir un processus de veille efficace, il est préalablement nécessaire de définir plusieurs éléments. La mise en place d'un projet de diversification engendre une grande complexité. Afin de prévenir tout échec potentiel, il est impératif d'effectuer une observation minutieuse du marché avant et après la mise en œuvre de la diversification.

La veille est étroitement liée à la diversification, car elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et l'émergence de nouveaux marchés. L'objectif même de la veille est d'anticiper les événements et les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui pourraient indiquer un éventuel projet de diversification chez un concurrent. Elle repose sur des études approfondies menées à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps, l'étude de marché revêt une importance primordiale, car elle permet d'acquérir des données sur l'existant, de déterminer le degré de présence du projet futur, et d'évaluer des indicateurs quantitatifs pour éclairer la prise de décision. L'objectif est d'identifier le type de marché sur lequel l'entreprise se positionne, ainsi que ses différentes tendances. Cette étude vise à définir la taille du marché, sa dimension géographique, et à préciser les évolutions technologiques survenues au cours des dernières années. De plus, il convient d'indiquer si le marché est réglementé et s'il exige des conditions d'accès spécifiques telles que des diplômes ou des autorisations.

⁸⁸ Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

Ensuite, par le biais de l'étude des clients, des distributeurs ou d'autres parties prenantes potentielles du projet futur, l'identification des clients revêt une importance capitale pour votre entreprise. En effet, ce sont ces individus qui seront les acheteurs de vos produits ou services. Il est donc essentiel de déterminer leurs besoins, leurs désirs, ainsi que leur sensibilité vis-à-vis de différents aspects tels que le prix, la qualité, la quantité, etc.

Concernant la concurrence, il est impératif pour une entreprise, lors de l'élaboration d'une stratégie d'action spécifique (D.A.S.) ou lors de la rédaction de son plan d'affaires, de garder à l'esprit qu'il existe de nombreux acteurs présents sur le marché. Cela inclut notamment les entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou proposant des produits ou services pouvant se substituer aux leurs. L'analyse des concurrents permet d'adapter son offre à la réalité économique du marché visé.

L'objectif principal de la veille consiste à recueillir des informations essentielles pour la prise de décision, afin d'éviter de se lancer dans un projet potentiellement voué à l'échec. Ainsi, il est primordial de mettre en place une méthode pertinente pour garantir la fiabilité des données recueillies.

Au fil des années, la veille stratégique et concurrentielle a connu d'importants changements. Auparavant, les informations concernant les entreprises opérant dans les mêmes secteurs d'activité étaient collectées principalement par le biais du bouche-à-oreille. De nos jours, cette veille s'effectue principalement grâce à Internet. L'accès à l'information est devenu extrêmement facile, permettant d'accumuler des quantités quasi illimitées de données.

En effet, compte tenu de la puissance de cet outil, il est crucial de ne pas s'égarer et de prendre en compte plusieurs facteurs essentiels pour assurer le succès de la veille marketing. Tout d'abord, il est primordial de cibler les besoins spécifiques. Cela permettra de mener des recherches pertinentes, en adéquation avec le secteur d'activité de l'entreprise et en accord avec sa stratégie.

Enfin, il est important de délimiter la portée de la veille afin de ne pas être submergé par un excès d'informations, mais plutôt de recueillir uniquement ce qui est nécessaire et utile à l'entreprise. Il s'agit de trouver un équilibre permettant de tirer le meilleur parti des informations recueillies, sans être submergé par une quantité excessive de données.

La première étape consistera donc à analyser et synthétiser l'ensemble des recherches effectuées. Cette étape permettra de regrouper et d'évaluer de manière critique les informations collectées.

La deuxième étape consistera à exploiter la valeur ajoutée de la veille. Il est essentiel de réfléchir à la pertinence du projet de diversification et de transformer les connaissances acquises en actions concrètes, en prenant des décisions éclairées. Cette étape implique une réflexion approfondie sur les informations recueillies et leur application stratégique pour le développement de l'entreprise.

La veille stratégique et concurrentielle est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre énormément de coûts. Pour des diversifications réussies, le rôle de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.⁸⁹

3.2. La Recherche et Développement :

La recherche et développement (R&D) est un processus essentiel qui vise à acquérir de nouvelles connaissances. Ce processus de recherche se concrétise ensuite par la création de nouvelles applications, initiatives ou projets innovants.

La R&D représente un investissement considérable, dont les résultats peuvent être incertains. En cas de succès, l'entreprise peut réaliser des profits importants. Cependant, si la recherche n'aboutit pas, cela peut entraîner des conséquences plus ou moins graves en fonction de la santé financière de l'entreprise, allant jusqu'à sa disparition.

Le travail de recherche et développement (R&D) est principalement axé sur la conception d'un nouveau produit en vue de son industrialisation, tout en évitant les problèmes potentiels qui pourraient entraîner des pertes financières.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.⁹⁰

⁸⁹ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

⁹⁰ Rudolf Grunig, ET all, Op.cit, p146.

Le travail de recherche et développement englobe un ensemble de processus qui comprennent la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant toujours à l'esprit la faisabilité industrielle.

La recherche fondamentale vise à acquérir de nouvelles connaissances dans des domaines spécifiques. Il s'agit d'une étape où le département R&D d'une entreprise explore le fonctionnement de technologies en réalisant des travaux expérimentaux ou théoriques, sans envisager encore une application ou une utilisation particulière.

L'objectif principal de la recherche fondamentale est d'approfondir la compréhension des phénomènes scientifiques, d'explorer de nouvelles théories et de découvrir de nouvelles perspectives. C'est une étape cruciale qui pose les bases pour les étapes suivantes de la recherche et du développement.

La recherche appliquée suit le même principe que la recherche fondamentale, mais elle oriente les travaux vers un objectif pratique précisément défini. Cette phase revêt une grande importance, car elle permet d'acquérir suffisamment de connaissances pour passer à l'étape suivante, à savoir le développement expérimental.

Le développement expérimental constitue la dernière étape et sans doute la plus cruciale. Il repose sur l'ensemble du travail réalisé en amont, en tirant parti de toutes les expériences et connaissances acquises grâce à la recherche ou à la pratique.

L'objectif ultime de ces démarches est de produire de nouveaux produits ou services, voire d'améliorer considérablement ceux déjà présents sur le marché. La fonction de recherche et développement se concentre ainsi sur le développement d'innovations, permettant la concrétisation de produits résultant d'une invention ou d'une découverte.

Les entreprises qui font preuve d'innovation gagnent une position plus significative sur le marché. En inventant des approches plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients, elles sont en mesure d'assurer leur positionnement et même de créer de nouveaux consommateurs. Cela confère à l'entreprise un avantage concurrentiel indéniable, tant sur le plan commercial que sur le plan de la production.

D'un point de vue commercial, cette capacité à innover permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. En proposant des solutions novatrices et en répondant de manière plus adaptée aux attentes des clients, elle peut consolider sa position sur le marché et attirer de nouveaux segments de consommateurs.

D'un point de vue de la production, la recherche et développement permet une évolution continue des méthodes et des procédures de fabrication et de mise à disposition des produits. En optimisant les processus, elle contribue généralement à une amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise.

Cependant, il convient de souligner que tout cela a un impact significatif en termes de coûts. La recherche et développement (R&D) représente un investissement considérable, dont les résultats sont souvent incertains. En cas de succès de la recherche, les revenus de l'entreprise peuvent être substantiels. En revanche, si la recherche échoue, cela peut avoir des conséquences graves, indépendamment de la santé financière de l'entreprise, pouvant même conduire à sa disparition.

Le travail de R&D se concentre principalement sur la conception d'un nouveau produit en vue de son industrialisation, tout en évitant les problèmes potentiels qui pourraient entraîner des pertes financières. Il est donc crucial de parvenir à mettre au point un produit sans rencontrer d'obstacles majeurs, afin de minimiser les pertes financières. C'est pourquoi une entreprise qui ne dispose pas des ressources nécessaires pour se relever d'un échec de la R&D est exposée à des risques importants qui pourraient compromettre sa survie.

Le domaine de la recherche et développement requiert des professionnels hautement compétents, possédant une expertise technique solide, une capacité d'adaptation et surtout un désir constant de mettre à jour leurs connaissances. Le recrutement de nouveaux talents constitue donc un défi majeur pour les entreprises, entraînant des coûts élevés.

Il convient de souligner que la R&D a un impact significatif tant sur le plan de la production que sur le plan commercial. Sur le plan de la production, elle permet une optimisation considérable des processus de mise en œuvre et de fabrication. Elle contribue ainsi à améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Sur le plan commercial, la recherche et développement offre à une entreprise la possibilité de se différencier de ses concurrents grâce à de nouvelles offres.

D'un point de vue stratégique, la R&D joue un rôle essentiel dans la construction d'une diversification solide. En réalisant des travaux de recherche importants, une entreprise peut se démarquer de ses concurrents et développer une offre diversifiée qui répond à des besoins spécifiques du marché, renforçant ainsi sa position concurrentielle.

En ce qui concerne l'aspect financier, il est important de souligner que la recherche et développement (R&D) engendre des coûts significatifs, notamment en termes de ressources humaines. Toutefois, ces investissements peuvent s'avérer rapidement rentables si la diversification entreprise par la R&D aboutit avec succès.

3.3. La prise de décision :

La phase cruciale d'une diversification réside dans la prise de décision, qui implique un certain niveau de risque. Afin de garantir une approche méthodique et de choisir la meilleure option entre accepter ou refuser le projet de diversification, il est essentiel de formaliser un plan pour ce processus. La prise de décision se déroule en plusieurs étapes, et afin d'améliorer ce processus, il est recommandé de le diviser en quatre phases distinctes.

La première phase est celle de la formalisation, qui consiste à définir clairement le projet en prenant pleinement conscience de la situation et en identifiant les opportunités inexistantes sur le marché.

La deuxième phase est celle de l'instruction, où l'on procède à la collecte d'informations et à l'analyse des situations existantes afin d'identifier les différentes solutions possibles. Cette étape permet de recueillir des avis et de passer à l'étape suivante de manière éclairée.

La troisième phase est celle du choix. À ce stade, l'entreprise analyse et évalue toutes les solutions envisagées lors de l'étape précédente. Les risques d'échec ainsi que les facteurs de succès sont identifiés de manière rigoureuse. Le résultat est une décision théoriquement viable, basée sur une évaluation approfondie.

Enfin, la quatrième phase est celle de l'exécution. Il s'agit de passer à l'action et de mettre en œuvre la solution retenue lors de l'étape précédente. Cette phase implique la définition des objectifs, l'identification des acteurs clés et l'assignation des responsabilités à chacun d'entre eux.

En somme, la prise de décision lors d'une diversification requiert une approche méthodique et rigoureuse, en suivant ces différentes phases qui permettent d'assurer une prise de décision éclairée et une exécution efficace du projet.

La prise de décision constitue une étape d'une importance cruciale, caractérisée par sa complexité. En effet, différents facteurs tels que la personnalité des décideurs, le mode de fonctionnement de l'entreprise et les informations recueillies exercent une influence sur cette décision. Afin de garantir que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, il est primordial qu'ils disposent d'informations complètes à différentes échelles, tant sur le plan financier que sur celui de l'industrialisation. Il est donc essentiel d'éviter de reposer une décision sur une seule personne, et de privilégier une approche multidisciplinaire, englobant des connaissances dans divers domaines, afin de prévenir tout écueil potentiel.

C'est précisément pour cette raison que les entreprises ont souvent recours à des cabinets de consulting. Ces derniers permettent de bénéficier d'une expertise externe et pluridisciplinaire, apportant ainsi un regard objectif et des compétences spécifiques pour éclairer le processus décisionnel. Ils fournissent des analyses approfondies, des conseils avisés et des recommandations stratégiques, contribuant ainsi à renforcer la qualité et la pertinence des décisions prises par les dirigeants.

Effectivement, tout le travail préalable effectué dans le cadre de la veille stratégique, de la recherche et du développement revêt une importance capitale, puisqu'il a un impact direct sur le succès ou l'échec du projet de diversification. Ces activités en amont permettent à l'entreprise d'acquérir les informations nécessaires, d'analyser le marché, d'identifier les opportunités et les risques, et de prendre des décisions éclairées.

Une fois que tout ce travail préparatoire a été réalisé, l'entreprise est alors prête à aborder le cœur du projet de diversification. Elle dispose d'une vision claire du marché, de ses besoins, de ses concurrents, ainsi que des ressources et des compétences nécessaires pour mener à bien le projet. Cela lui confère une base solide pour entreprendre les actions concrètes et mettre en œuvre sa stratégie de diversification.

Conclusion :

Ce chapitre met en évidence le fait que les entreprises, soucieuses de leur pérennité dans un marché concurrentiel et cherchant à réduire leur dépendance à l'égard d'un seul produit, optent pour une stratégie de diversification. Cependant, la diversification reste un pari pour chaque entreprise, même si le risque peut être en partie maîtrisé grâce au travail préliminaire effectué. Ce pari est souvent nécessaire en raison de l'évolution technologique rapide de notre époque, afin de ne pas être dépassé.

Néanmoins, cette démarche stratégique est entravée par différents éléments, dont l'incertitude de l'environnement. C'est pourquoi de nombreuses entreprises envisagent éventuellement une recentrations, afin de faire face à ces défis.

Cadre Pratique

**Chapitre III : La stratégie de
diversification et son impact sur
l'accroissement du portefeuille
d'activité de l'entreprise Cas**

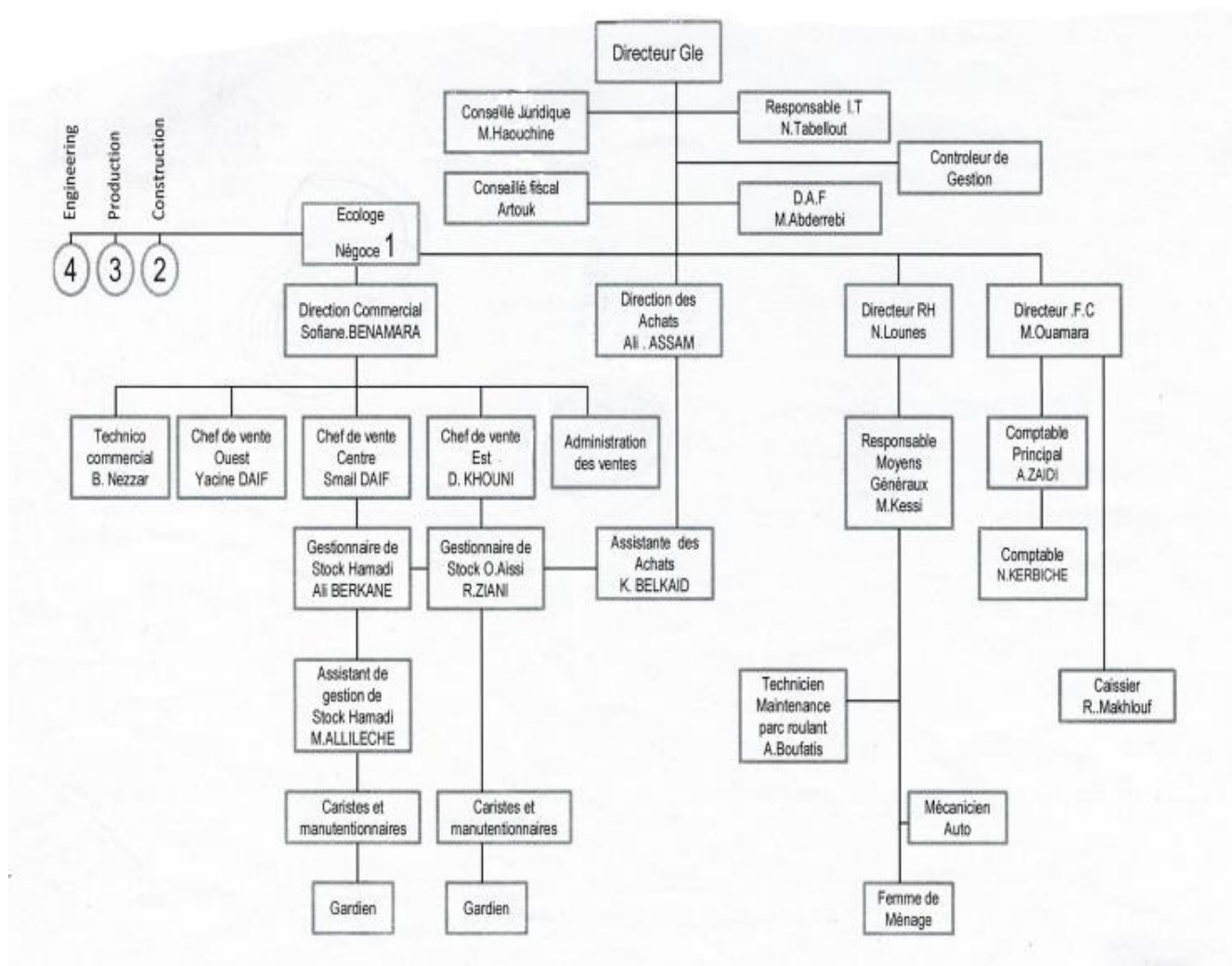
ECOLOGIE

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

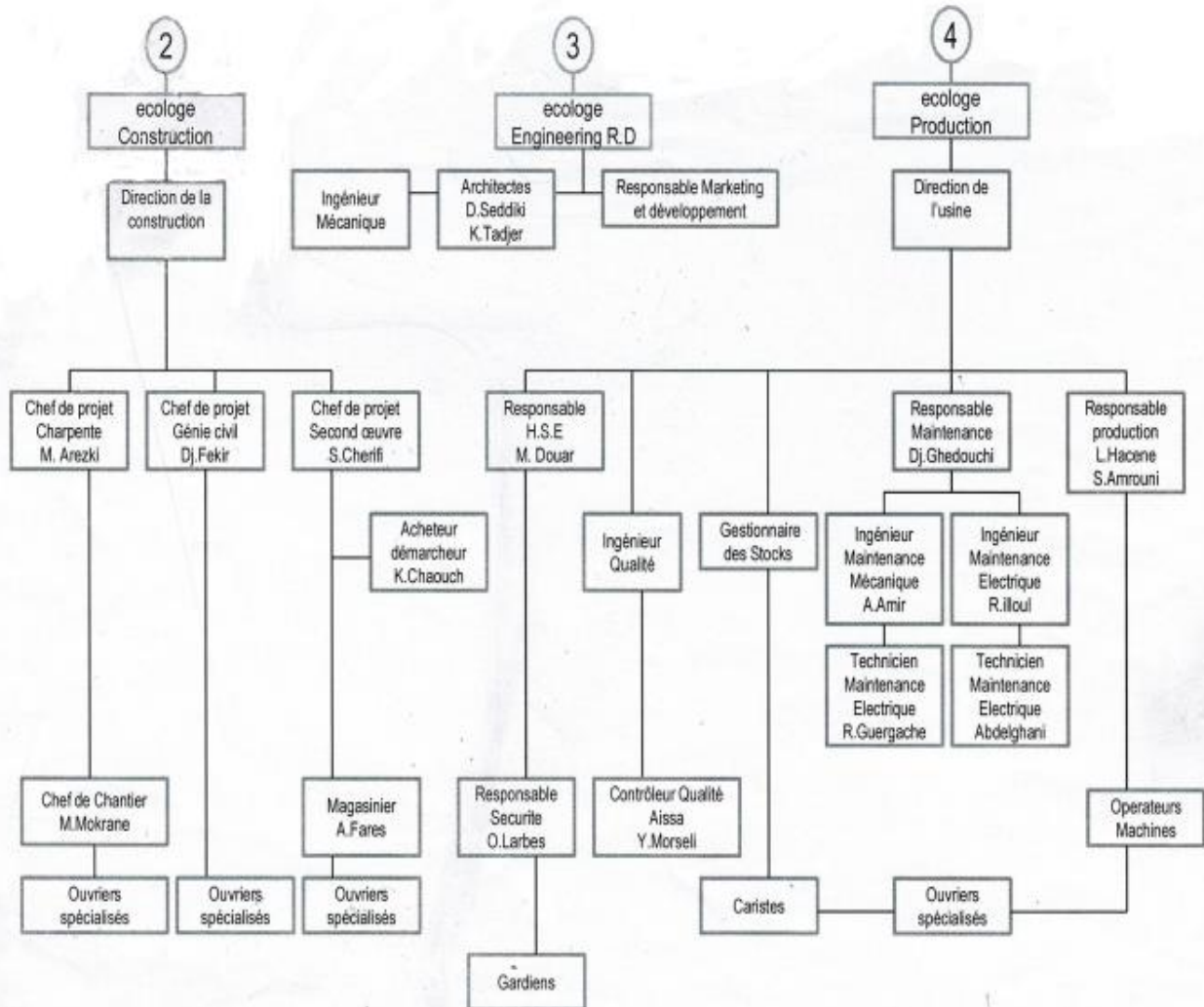
1.1. Historique de l'entreprise :

L'entreprise ECOLOGE est une EURL qui a été créée en Mai 2009, générant un chiffre d'affaires d'environ 2500000000 DA. Elle dispose d'un effectif d'employés atteignant 160 personnes. L'activité principale de l'entreprise est l'importation et la revente en l'état des matériaux de constructions, ainsi en 2017 elle entama la production de matériaux de constructions, elle décide ensuite d'internaliser une nouvelle fonction nommée construction qui sert à construire ses propres immobilisations. Le siège social de l'entreprise ECOLOGE est situé à Tizi Ouzou, tandis que son unité de production se trouve à DBK (Sidi Naamene). De plus, l'entreprise possède deux entrepôts à Ouesd-Aïssi et à Hammadi.

1.2. La structure de ECOLOGE :



Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE



1.3. Missions et objectifs :

Conscient des conséquences potentielles liées à la spécialisation dans un seul domaine d'activité, le gérant a anticipé ces défis. Pour ce faire, il a eu l'idée d'intégrer la production locale, ce qui permettrait à l'entreprise de bénéficier d'une valeur ajoutée et d'une meilleure maîtrise du réseau de distribution. Il est important de noter que l'importation reste une solution temporaire. Parallèlement, l'entreprise s'engage à maintenir la qualité de ses produits afin de gagner la confiance des clients, d'accroître sa part de marché et d'acquiescer une notoriété et une réputation sur le marché.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

L'entreprise a mis en place un réseau de distribution à l'échelle nationale afin de répondre à la demande croissante de ses clients et ce par deux circuits de distribution, à savoir un circuit long et un circuit ultra court. Ces circuits font appel à des stockeurs et distributeurs spécialisés, reconnus et fiables dans le domaine, qui ont fait preuve de leur crédibilité. Voici comment ces circuits sont organisés :

La distribution	Les clients
Centre	25 %
Est	40 %
Ouest	25 %
Sud	10 %

Cela indique que la région Est compte la plus grande proportion de clients avec 40%, suivie par la région Centre avec 25%. La région Ouest et la région Sud ont respectivement 25% et 10% des clients.

Ces pourcentages reflètent la répartition relative des clients dans chaque région, donnant une indication de la présence de l'entreprise et de sa base de clientèle dans différentes parties du pays.

1.3.1. Missions :

- **Gestion des approvisionnements** : Identifier et sélectionner les fournisseurs de matériaux de construction à l'étranger, négocier les contrats d'achat, s'assurer de la conformité aux normes de qualité et de sécurité, et organiser le transport des marchandises importées.
- **Développement des talents et de l'expertise** : Investir dans la formation et le développement des employés pour renforcer les compétences techniques, favoriser l'innovation et maintenir une équipe hautement qualifiée.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- **Contrôle de la qualité** : Effectuer des contrôles de qualité rigoureux sur les matières premières importées, ainsi que sur les produits fabriqués en interne, pour s'assurer qu'ils respectent les normes de qualité requises.
- **Gestion des stocks** : Gérer les niveaux de stock en fonction de la demande prévue, suivre les mouvements des produits, optimiser les coûts de stockage et s'assurer d'un approvisionnement constant pour répondre aux commandes des clients.
- **Commercialisation et vente** : Développer des stratégies de marketing et de vente pour promouvoir les produits auprès des clients potentiels. Cela peut inclure la participation à des salons professionnels, la création de supports marketing, la gestion d'un site web et l'élaboration de campagnes publicitaires.
- **Recherche et développement** : la recherche et le développement consiste à améliorer constamment la qualité des produits, développer de nouvelles solutions innovantes et réduire les coûts de production. Cela peut inclure l'exploration de nouvelles technologies, de nouveaux matériaux ou de nouvelles méthodes de fabrication plus rentables et rester à la pointe des tendances du marché.
- **Conformité réglementaire** : S'assurer que toutes les opérations sont conformes aux réglementations locales et internationales en matière de commerce, de sécurité, de santé et de protection de l'environnement.

1.3.2. Objectifs :

- **Augmenter les parts de marché** : accroître les parts de marché en attirant de nouveaux clients et en fidélisant notre clientèle existante. Nous mettrions en place des stratégies de marketing et de vente efficaces pour atteindre cet objectif.
- **Améliorer la rentabilité** : Nous chercherions à optimiser nos processus de production, à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité opérationnelle pour renforcer notre rentabilité. Cela pourrait inclure la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement moins coûteuses ou l'adoption de technologies plus efficaces.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- **Expansion et diversification** : Explorer de nouvelles opportunités de croissance en élargissant la gamme de produits, en entrant sur de nouveaux marchés géographiques ou en développant des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'industrie. Cela nous permettrait de répondre à un éventail plus large de besoins des clients et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance.
- **Répondre aux exigences réglementaires et environnementales** : Nous nous engageons à respecter les normes réglementaires et environnementales dans la production de nos matériaux de construction, en veillant à ce qu'ils soient conformes aux réglementations en vigueur et qu'ils contribuent à la durabilité environnementale.
- **Assurer la satisfaction client** : Notre objectif est de fournir une expérience client exceptionnelle en offrant des produits de qualité, un service client attentif, des délais de livraison fiables et en répondant aux demandes et aux préoccupations des clients de manière efficace.
- **Amélioration continue** : Nous nous efforçons d'obtenir une amélioration continue de nos processus de fabrication, de notre efficacité opérationnelle et de la qualité de nos produits. Nous cherchons à optimiser nos méthodes de production, à réduire les déchets et à améliorer la productivité globale.
- **Renforcer notre présence géographique** : Nous chercherions à étendre la portée géographique. Cela pourrait impliquer l'ouverture de nouveaux points de vente, l'établissement de partenariats avec des distributeurs locaux ou l'exploration de marchés internationaux.
- **Promouvoir une image de marque forte** : L'entreprise aspire à développer et une réputation solide en termes de fiabilité et de qualité qui sera reconnue dans l'industrie des matériaux de construction.

Ces missions et objectifs guideront et permettront à notre entreprise de gérer efficacement l'ensemble du processus d'importation, de production et de commercialisation des matériaux de construction de haute qualité, tout en nous permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et en veillant à la qualité des produits, à la satisfaction des clients et à la réussite globale de l'entreprise.

1.4. Les activités de ECOLOGE :

1.4.1. L'activité commerciale :

Au début de son activité dite commercialisation, l'entreprise ECOLOGE importait de différents produits et matériaux de construction afin de les revendre en l'état. Parmi ses produits nous citerons :

- **Bascule taraudée et sa rosace** : se fixe dans un plafond creux pour réaliser différents travaux. En acier, la bascule est de grande longueur garantissant un résultat résistant, la Rosace incluse pour obtenir une cheville efficace.
 - Se place dans un plafond à corps creux (hourdis, briques creuses).
 - Exemples d'utilisation : création d'un plafonnier, faux plafond, pose d'alarme ou de détecteur...
 - Utilisation en intérieur.
 - Peut être associée à une tige filetée métrique.
 - Conditionnement : boîte de 100 pièces.

- **La cheville à frapper** : se compose d'une cheville, d'un clou ou d'une vis.

Le système est très simple : après avoir fait un pré trou, il vous suffit de mettre la cheville en place et de la frapper doucement avec un marteau, ainsi elle va se fixer dans le mur. C'est au moment où vous mettez votre vis ou votre clou qu'elle va gonfler et adhérer parfaitement au mur. La cheville à frapper est utilisée surtout quand vous voulez gagner du temps, si vous devez poser de nombreuses fixations. Elles servent généralement à poser des objets lourds

- **Rail** : Montant métallique de 48 mm de largeur et de 35 mm d'aile destinés à servir d'appui aux plaques, à associer au rail de même largeur, pour la réalisation d'ossature verticale de cloison, de contre cloison d'habillage et de plafond horizontal ou rampants avec ailes de recouvrement et percements pour passage de gaines, existe aussi en longueur 2.5 à 4 m.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- **La laine de verre** est un matériau d'isolation thermique et acoustique largement utilisé dans les constructions résidentielles et commerciales.

La laine de verre est fabriquée à partir de verre recyclé ou de matières premières telles que le sable et le verre fondu. Le verre est fondu puis transformé en fines fibres qui sont ensuite assemblées en panneaux ou en rouleaux.

- **Isolation thermique** : La laine de verre est appréciée pour ses excellentes propriétés d'isolation thermique. Elle est capable de réduire la transmission de chaleur à travers les murs, les plafonds et les planchers, ce qui permet de maintenir une température confortable à l'intérieur des bâtiments et de réduire les besoins en chauffage ou en climatisation.
 - **Isolation acoustique** : En plus de son efficacité en matière d'isolation thermique, la laine de verre offre également une bonne isolation acoustique. Elle peut absorber les bruits et réduire la propagation du son d'une pièce à l'autre, améliorant ainsi le confort sonore à l'intérieur des bâtiments.
 - **Installation** : La laine de verre est généralement disponible en panneaux semi-rigides ou en rouleaux flexibles, ce qui facilite son installation dans les murs, les plafonds et les combles. Elle peut être découpée pour s'adapter aux dimensions nécessaires et fixée en place à l'aide de clous, d'agrafes ou de bandes adhésives spéciales.
 - **Précautions** : Lors de la manipulation de la laine de verre, il est recommandé de porter des équipements de protection individuelle, tels que des gants, des lunettes de protection et un masque respiratoire, afin de minimiser l'exposition aux fibres irritantes. Il est également important de suivre les recommandations du fabricant en matière de ventilation et de sécurité lors de l'installation.
- **Plaques en Ciment** : Le ciment de plaque, également connu sous le nom de ciment à plaque de plâtre ou de ciment pour joints, est un matériau largement utilisé dans l'industrie de la construction pour l'installation et la finition des plaques de plâtre.

Le ciment de plaque est un mélange sec composé principalement de plâtre, de charges minérales et d'additifs spécifiques. Il est conçu pour être mélangé à de l'eau afin de former une pâte épaisse et malléable, utilisée pour fixer et lisser les joints entre les plaques de plâtre.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

Les caractéristiques principales du ciment de plaque sont les suivantes :

- Adhérence : Le ciment de plaque est formulé pour fournir une excellente adhérence entre les plaques de plâtre, assurant une connexion solide et durable.
- Facilité d'application : Il est généralement disponible sous forme de poudre qui est mélangée à de l'eau pour obtenir une consistance appropriée. Il peut être appliqué à l'aide d'une spatule ou d'un couteau à enduire pour remplir les joints et les fissures entre les plaques de plâtre.
- Temps de séchage : Le ciment de plaque a un temps de séchage relativement court, ce qui permet de continuer rapidement les travaux de finition tels que le ponçage et l'application de peinture.
- Résistance : Une fois sec, le ciment de plaque forme une surface solide et résistante, ce qui renforce la structure globale des cloisons et des plafonds en plaques de plâtre.
- Finition : Il permet d'obtenir une surface lisse et plane une fois les joints correctement remplis et poncés.

Il convient de noter que le ciment de plaque est spécifiquement conçu pour une utilisation avec les plaques de plâtre et ne doit pas être utilisé comme un substitut pour d'autres types de ciments ou de matériaux de construction.

- **La machine électrique à projeter le plâtre 380v et 220v** : est un équipement utilisé pour appliquer le plâtre sur des surfaces de manière rapide et efficace, la machine à projection de plâtre utilise un système de pompe et de compresseur pour fournir une pression à la matière première, généralement un mélange de plâtre, d'eau et d'autres additifs. Le plâtre est projeté à travers une buse spéciale sur la surface à enduire.

Machines électriques 380V : Les machines électriques fonctionnant à 380V sont généralement utilisées pour des applications nécessitant une puissance élevée. Elles peuvent être utilisées dans des environnements industriels pour alimenter des moteurs électriques de grande taille ou des machines de production de grande capacité.

Machines électriques 220V : Les machines électriques fonctionnant à 220V sont généralement utilisées pour des applications de puissance moyenne à faible. Elles sont couramment utilisées dans les environnements résidentiels, commerciaux et légers pour alimenter des appareils électroménagers, des équipements de bureau et des dispositifs électroniques courants.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

Les machines à projeter le plâtre offrent plusieurs avantages, elles permettent une application rapide et uniforme du plâtre, ce qui peut augmenter la productivité sur les chantiers. De plus, elles facilitent l'accès aux surfaces difficiles d'accès ou aux zones en hauteur, réduisant ainsi la nécessité d'utiliser des échafaudages ou des échelles.

1.4.1.1. Les raisons de l'expansion de l'activité commerciale .

L'entreprise ECOLOGE avait étamé son activité commerciale en 2009 avec l'importation et la commercialisation des produits : Bascule taraudée et sa rosace, Cheville à frappe et Rail. Suite à l'intervention de plusieurs facteurs interne et externe, l'entreprise se lança dans l'expansion de produits.

Plusieurs raisons ont poussé l'entreprise ECOLOGE à étendre sa gamme de produits commercialisés :

- ✓ **Diversification de l'offre** : ECOLOGE a élargi sa gamme de produits pour répondre aux besoins variés de sa clientèle. L'entreprise est devenue une source incontournable pour les professionnels de la construction, offrant une variété étendue de produits et ajoutant ainsi une valeur considérable à ses services.
- ✓ **Réponse à la demande du marché** : ECOLOGE a une demande croissante pour certains produits spécifiques dans le secteur de la construction. L'entreprise a rapidement élargi sa gamme de produits commercialisés pour répondre à ces demandes et capitaliser sur les opportunités commerciales florissantes.
- ✓ **Maximisation des synergies** : ECOLOGE a exploité efficacement son infrastructure pour l'importation, la distribution et la vente de produits de construction. En étendant sa gamme de produits, l'entreprise a optimisé ses ressources existantes et établi des partenariats stratégiques, renforçant ainsi sa compétitivité et son efficacité opérationnelle.
- ✓ **Objectif de croissance et d'augmentation des revenus** : ECOLOGE avait pour objectif clair de stimuler sa croissance et d'augmenter ses revenus. L'expansion de produits était perçue comme une stratégie essentielle pour atteindre ses objectifs en générant de nouvelles sources de revenus grâce à une gamme élargie de produits.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- ✓ **Renforcement de la position concurrentielle** : ECOLOGE avait conscience de l'importance de renforcer sa position concurrentielle. L'expansion de produits était perçue comme une manière efficace de se différencier des concurrents en offrant une gamme plus large et plus complète de produits, attirant ainsi de nouveaux clients et fidélisant les clients existants.
- ✓ **Utilisation optimale des ressources internes** : ECOLOGE a évalué ses ressources internes et a constaté qu'en élargissant sa gamme de produits, elle pourrait mieux utiliser ses capacités de sourcing, de logistique et de distribution. Cette utilisation optimale des ressources internes permettrait à l'entreprise d'améliorer son efficacité opérationnelle.
- ✓ **Réinvestissement des bénéfices** : L'entreprise ECOLOGE a réalisé d'importants bénéfices grâce à ses investissements. Elle a donc décidé de réinvestir ces bénéfices dans une expansion de ses activités. L'objectif est de continuer à développer l'entreprise et à saisir de nouvelles opportunités en utilisant les rendements sur investissement obtenus.

Il est indéniable que ces décisions d'expansion de produits ont été des réussites majeures pour ECOLOGE, lui permettant de consolider sa position sur le marché et de prospérer dans le secteur de l'importation et de la commercialisation des produits et matériaux de construction.

1.4.1.2. La chaîne de valeur de l'activité commerciale :

La chaîne de valeur d'une entreprise commerciale est l'ensemble des activités qu'elle effectue pour acquérir, stocker, commercialiser et vendre des produits ou des services à ses clients. La chaîne de valeur de l'activité commerciale de l'entreprise ECOLOGE se compose des activités suivantes :

❖ **Activités de soutien** :

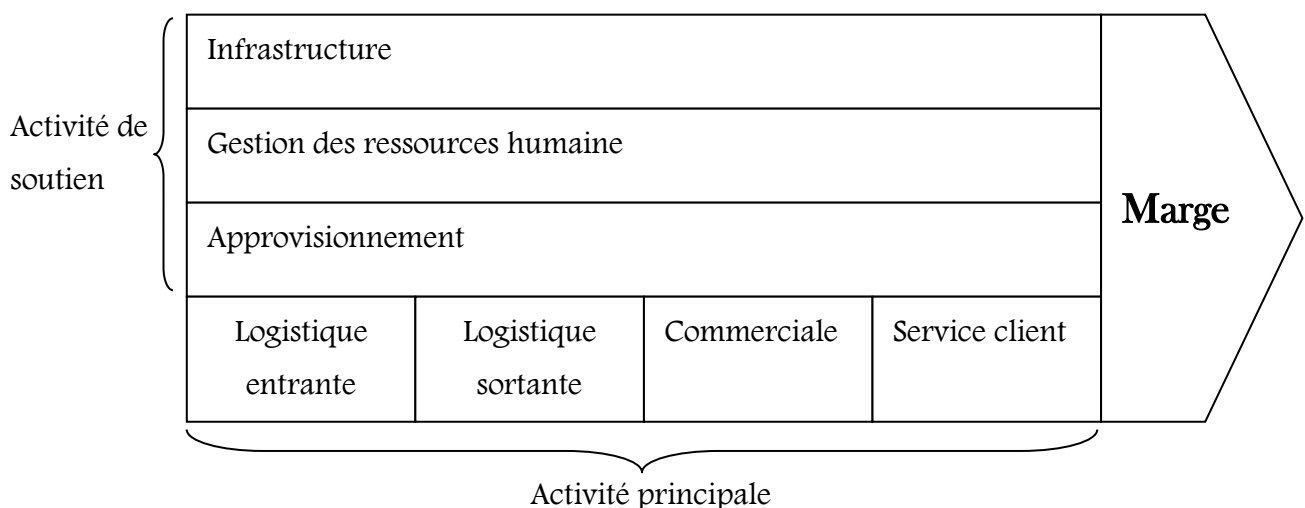
- **Infrastructure de l'entreprise** : Cette activité englobe les fonctions générales de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines, la comptabilité, les finances, les technologies de l'information et les fonctions administratives.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- **Gestion des ressources humaines** : Il s'agit de recruter, former et gérer le personnel de l'entreprise. Cela inclut la planification des effectifs, la formation, la rémunération, l'évaluation des performances et la gestion des talents.
- **Approvisionnement** : Il s'agit de l'acquisition des ressources nécessaires à l'entreprise, y compris les marchandises, les équipements et les fournitures. Cela implique la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats et la gestion des relations avec les fournisseurs.

❖ **Activités primaires :**

- **Logistique entrante** : Cette activité concerne la réception, le stockage et la distribution des produits auprès des fournisseurs. Cela inclut la gestion des commandes, la coordination des livraisons et le contrôle des stocks.
- **Logistique sortante** : Cette activité englobe la gestion de la distribution physique des produits aux clients. Cela comprend la planification des itinéraires, l'emballage des produits, le transport et la livraison aux points de vente ou directement aux clients.
- **Commerciale** : Cette activité concerne la promotion et la commercialisation des produits auprès des clients. Cela peut inclure la publicité, la vente directe, la gestion des canaux de distribution, et la recherche de marché.
- **Service client** : Il s'agit de fournir un soutien et des services aux clients après l'achat. Cela peut inclure l'assistance technique, le service client, la gestion des retours et des réclamations, et la fidélisation de la clientèle.



Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

L'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur dans ce contexte est d'identifier les activités clés qui apportent de la valeur à l'entreprise, d'optimiser les coûts et l'efficacité de ces activités, et d'améliorer l'expérience globale des clients.

1.4.2. L'activité de production :

Après le succès que l'entreprise a connu dans son activité commerciale et en analysant en interne ses ressources, ses compétences et son réseau, ECOLOGE a identifié des opportunités d'intégration en amont, une forme de diversification dans le secteur des produits et matériaux de construction. L'entreprise a estimé qu'en se lançant elle-même dans la production des produits que celle-ci importait, elle pourrait tirer parti de son expertise existant et saisir de nouveaux marchés.

En 2017 l'entreprise lance la production de **la bascule taraudée et rosace, la cheville à frappe et Rail**, puis enchaîne en 2018 avec :

- **Renfort quatre mailles en treillis métallique** : Pour renforcer les structures en plâtre, l'utilisation des renforts à mailles est nécessaire, Le treillis métallique est utilisé pour les projets nécessitant une résistance élevée. Il est généralement fabriqué en acier galvanisé et offre une excellente stabilité.

- **Les lames en aluminium** sont couramment utilisées pour les volets roulants en raison de leurs nombreux avantages :
 - **Résistance et durabilité** : L'aluminium est un matériau robuste et durable qui peut résister aux intempéries, à la corrosion et à l'usure quotidienne. Les lames en aluminium offrent donc une longue durée de vie.
 - **Légèreté** : Les lames en aluminium sont légères, ce qui facilite leur manipulation et leur fonctionnement lors de l'ouverture et de la fermeture des volets roulants.
 - **Isolation thermique et acoustique** : Les lames en aluminium peuvent contribuer à l'isolation thermique en réduisant les transferts de chaleur entre l'intérieur et l'extérieur. Elles peuvent également aider à atténuer les bruits extérieurs, offrant ainsi une isolation acoustique supplémentaire.

Entretien facile : Les lames en aluminium sont généralement faciles à entretenir. Elles peuvent être nettoyées avec de l'eau savonneuse ou un produit de nettoyage doux, et elles ne nécessitent pas de peinture ou de vernis réguliers.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

Ensuite en 2019 elle lança la production des caissons en PVC :

- **Caisson en PVC** : Un caisson en PVC est un type de caisson ou d'enceinte fabriqué à partir de PVC (chlorure de polyvinyle), un matériau plastique durable et résistant. Voici quelques caractéristiques et avantages courants des caissons en PVC :
 - **Matériau** : Les caissons en PVC sont fabriqués à partir de PVC, un type de plastique résistant et durable.
 - **Résistance** : Ils sont résistants aux intempéries, à la corrosion et à la dégradation causée par l'exposition à l'eau, à l'humidité, aux rayons UV et aux produits chimiques.
 - **Légèreté** : Les caissons en PVC sont légers, ce qui facilite leur manipulation et leur installation.
 - **Durabilité** : Ils sont conçus pour être durables et peuvent résister aux conditions difficiles, comme les variations de température.
 - **Facilité de fabrication** : Le PVC est un matériau facile à travailler, ce qui permet la création de caissons de différentes formes et dimensions.
 - **Entretien facile** : Les caissons en PVC sont faciles à entretenir et peuvent être nettoyés avec des produits courants.

Utilisations : Ils sont utilisés dans différentes industries pour abriter des équipements électriques, comme des câbles, ou pour des applications publicitaires.

L'entreprise ECOLOGE s'est engagée dans une stratégie d'intégration en amont et de diversification de ses activités. Initialement elle activait dans l'importation et la commercialisation de matériaux de construction, ECOLOGE a progressivement élargi ses opérations en intégrant par internalisation la production de certains de ces matériaux.

En optant pour l'intégration en amont, ECOLOGE a choisi d'internaliser une partie de sa chaîne d'approvisionnement. Cette expansion lui a permis de prendre en charge la production des matériaux qu'elle importait précédemment, ajoutant ainsi une dimension supplémentaire à ses activités. En produisant ses propres matériaux, ECOLOGE a pu exercer un contrôle accru sur la qualité, les coûts et les délais de livraison, tout en capturant une plus grande part de la valeur ajoutée.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

Cette intégration en amont peut également être considérée comme une forme de diversification verticale. En élargissant sa présence dans la chaîne de valeur des matériaux de construction, ECOLOGE a étendu ses activités au-delà de l'importation et de la revente, en incluant désormais la production en interne. Cette diversification verticale lui a permis de mieux répondre aux besoins des clients, d'optimiser ses opérations et d'explorer de nouvelles sources de croissance et de rentabilité.

De plus, la décision de ECOLOGE d'investir dans la production de ses propres matériaux constitue une diversification de placement. En ajoutant cette nouvelle activité à son portefeuille, l'entreprise a réduit sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes et diversifié ses sources de revenus. Cette diversification de placement a pour objectif de réduire les risques liés à la dépendance à un seul segment du marché et de saisir de nouvelles opportunités de croissance et de rentabilité.

En résumé, ECOLOGE a mis en œuvre une stratégie d'intégration en amont en produisant elle-même une partie des matériaux qu'elle importait, ce qui se traduit par une diversification verticale. Cette décision stratégique témoigne également d'une diversification de placement, visant à réduire les risques et à accroître les opportunités de croissance. L'entreprise a ainsi élargi son champ d'activité, renforçant sa position dans la chaîne de valeur des matériaux de construction et augmentant sa capacité à créer de la valeur ajoutée.

1.4.2.1. Les raisons de l'intégration en amont .

À partir des informations fournies par l'entreprise ECOLOGE, nous avons analysé en utilisant le modèle PESTEL, les raisons qui l'ont poussé à se lancer dans une forme d'intégration en amont, à savoir la production d'une partie des matériaux de construction qu'elle commercialise.

- **Facteurs politiques :**

Réglementation : L'entreprise ECOLOGE a été confrontée à des réglementations strictes concernant l'importation de matériaux de construction. La politique de l'État vise à restreindre les importations et à promouvoir la production nationale dans le but de favoriser l'autosuffisance économique. L'entreprise a été contrainte de procéder à une intégration en amont et de se conformer aux réglementations locales.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

➤ **Facteurs économiques :**

Coûts d'importation : les coûts d'importation des matériaux de construction ont augmenté en raison de l'augmentation du taux de fret de 30%. Cela inclut les frais liés à l'expédition des marchandises, tels que le transport lui-même, le chargement et le déchargement, les assurances, les droits de douane et autres frais connexes.

Fluctuations des taux de change et la dévalorisation du dinar, l'intégration en amont a aidé l'entreprise à réduire ses coûts en produisant localement.

➤ **Facteurs sociaux :**

Création d'emplois : L'intégration en amont a permis à l'entreprise de créer des emplois locaux, contribuant ainsi au développement économique de la région et à la réduction du chômage.

➤ **Facteurs technologiques :**

Innovation et automatisation : L'entreprise a adopté de nouvelles technologies allemandes et processus de production automatisés pour améliorer l'efficacité, la qualité et la rentabilité de la production de matériaux de construction.

➤ **Facteurs environnementaux :**

La problématique de la sensibilisation environnementale : La production locale de matériaux de construction a répondu à une demande croissante de produits écologiques et durables, en accord avec les préoccupations environnementales de la société tels que ceux fabriqués à partir de matériaux recyclés (aluminium), à faible émission de carbone ou à empreinte écologique réduite.

➤ **Facteurs légaux :**

Protectionnisme économique : Dans le cadre de politiques de protection de l'industrie locale, le gouvernement a mis en place des mesures incitatives telles que le taux d'intégration pour encourager la production locale de matériaux de construction, l'entreprise ayant atteint un taux d'intégration de 60% a pu bénéficier des avantages fiscaux et parafiscaux exemple :

- Exonération de l'impôt sur les bénéfices : L'entreprise peut être exonérée de l'impôt sur les bénéfices pendant une période déterminée. Cela signifie qu'elle ne sera pas tenue de payer d'impôt sur les bénéfices réalisés pendant cette période ;

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- Réduction de l'impôt sur le revenu des personnes physiques : Les employés de l'entreprise ont bénéficié d'une réduction de l'impôt sur le revenu des personnes physiques, ce qui a constitué un avantage attractif pour attirer et retenir des talents ;
- Exonération de l'impôt foncier : L'entreprise a été exemptée de l'impôt foncier pour les terrains et les bâtiments qu'elle utilise dans le cadre de ses activités industrielles ;
- Réduction des droits de douane sur les importations : L'entreprise a pu bénéficier de réductions des droits de douane sur l'importation de matières premières, d'équipements et de machines nécessaires à sa production. Ce qui a contribué à réduire les coûts d'importation et à renforcer la compétitivité de l'entreprise ;
- Réduction des taxes locales : L'entreprise a été soumise à des réductions de certaines taxes locales, telles que la taxe professionnelle.

En plus des avantages fiscaux, l'entreprise a également eu accès à certains avantages parafiscaux. Voici quelques exemples :

- Réduction des cotisations sociales : L'entreprise a pu bénéficier de réductions sur les cotisations sociales pour ses employés, ce qui peut réduire les coûts liés à la main-d'œuvre ;
- Formation professionnelle : L'entreprise a bénéficié de programmes de formation professionnelle subventionnés par l'État pour développer les compétences de ses employés et améliorer leur productivité ;
- Soutien à l'emploi des jeunes : Des incitations ont été accordées à l'entreprise pour encourager l'embauche de jeunes diplômés ;
- Accès à des infrastructures et services publics : L'entreprise a pu bénéficier d'un meilleur accès à des infrastructures et services publics tels que l'électricité, l'eau, les télécommunications, facilitant ainsi son fonctionnement et sa compétitivité.

1.4.2.2. Les raisons de l'expansion des produits .

- **Le taux d'intégration** : considérée comme une variable institutionnelle, l'Etat Algérien encourage les entreprises à avoir un fort taux d'intégration. L'entreprise ECOLOGE a atteint un taux d'intégration de 60%, en produisant une partie de ses propres matériaux de construction, ECOLOGE a réalisé des économies significatives sur les coûts d'approvisionnement. En éliminant les marges bénéficiaires des fournisseurs externes, l'entreprise a pu optimiser ses coûts de production. Cette réduction des coûts

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

lui permet de proposer des prix compétitifs sur le marché, renforçant ainsi son avantage concurrentiel.

ECOLOGE a également garanti une meilleure qualité et contrôle sur les produits. En maîtrisant le processus de production, l'entreprise est arrivée à sélectionner les meilleures matières premières, mettre en place des normes de qualité strictes et s'assurer la satisfaction des clients. Cette qualité supérieure offre à ECOLOGE un avantage concurrentiel distinctif, lui permettant de se différencier de ses concurrents et d'attirer une clientèle fidèle.

De plus, le taux d'intégration de 60% permet à ECOLOGE de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement. La production nationale lui offre une capacité de réponse rapide aux fluctuations de la demande et aux besoins du marché local, tandis que l'importation lui permet d'accéder à des produits spécialisés ou provenant de sources internationales. Cette flexibilité renforce la résilience de l'entreprise et lui permet de s'adapter rapidement aux changements du marché.

Exemple de produits .

- Les lames pour volets roulant sont principalement produites à base d'aluminium qui est une matière première dont l'approvisionnement s'effectue localement ;
- Pour la fabrication de renforts à quatre mailles en treillis métallique, la matière première principale utilisée est généralement l'acier qui est aussi une matière première locale ;
- Les matières premières couramment utilisées pour la fabrication de la bascule taraudée et la rosace sont principalement l'acier et l'aluminium.

L'acier : c'est un matériau solide, durable et résistant, offrant une excellente résistance à la traction et à la corrosion.

L'aluminium : c'est un matériau léger et résistant à la corrosion, ce qui en fait un choix populaire pour certaines applications.

- **Synergies opérationnelles** : Avec l'internalisation de la fonction de construction de leurs propres infrastructures, l'entreprise a pu optimiser ses opérations en contrôlant directement la fabrication des matériaux et la construction de ses propres immobilisations. Cela a permis d'améliorer l'efficacité, la qualité et la cohérence des produits, ainsi que de réduire les coûts associés à l'externalisation de ces activités.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- **Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement** : En fabriquant ses propres matériaux, ECOLOGE a pu réduire les délais de livraison, améliorer la qualité et optimiser les coûts d'approvisionnement. Cela lui donne un avantage concurrentiel en offrant des produits plus fiables et compétitifs sur le marché.
- **Avantage concurrentiel** : L'expansion a été motivée par la volonté d'ECOLOGE de créer un avantage concurrentiel durable. En se diversifiant et en intégrant la production, l'entreprise a cherché à se positionner comme un acteur clé sur le marché, capable de fournir une offre complète et différenciée par rapport à ses concurrents.
- **Accès à de nouveaux marchés** : L'expansion a été une stratégie pour ECOLOGE afin de pénétrer de nouveaux marchés ou segments de clientèle. En élargissant sa gamme de produits tels que les lames pour volets roulants ; renfort en acier galvanisé quatre mailles ; baguette d'angles en PVC. L'entreprise a pu cibler de nouveaux besoins et opportunités commerciales, ce qui lui a permis de diversifier sa base de clients et d'augmenter son chiffre d'affaires.
- **Avantages économiques** : En produisant ses propres matériaux de construction et en construisant ses propres immobilisations, ECOLOGE a pu bénéficier d'économies d'échelle et de coûts réduits. La capacité à produire en interne a pu également aider à garantir la disponibilité des matériaux nécessaires et à réduire la dépendance à l'égard des fournisseurs externes.

1.4.2.3. La chaîne de valeur de l'activité industrielle .

La chaîne de valeur d'une entreprise industrielle représente l'ensemble des activités distinctes et interconnectées qu'elle effectue pour créer, fabriquer et livrer ses produits ou services. Elle décrit le processus par lequel les matières premières sont transformées en produits finis, du début à la fin.

La chaîne de valeur de l'activité industrielle de l'entreprise ECOLOGE se compose des activités suivantes :

❖ Activités de soutien .

- Infrastructure : gestion générale, planification stratégique, finance et administration.
- Gestion des ressources humaines : recrutement, formation, développement du personnel et rémunération.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

– Développement technologique : recherche et développement, innovation, automatisation et amélioration des processus.

– Approvisionnement : achats, gestion des relations avec les fournisseurs, négociation des contrats et gestion des stocks.

❖ **Activités principales :**

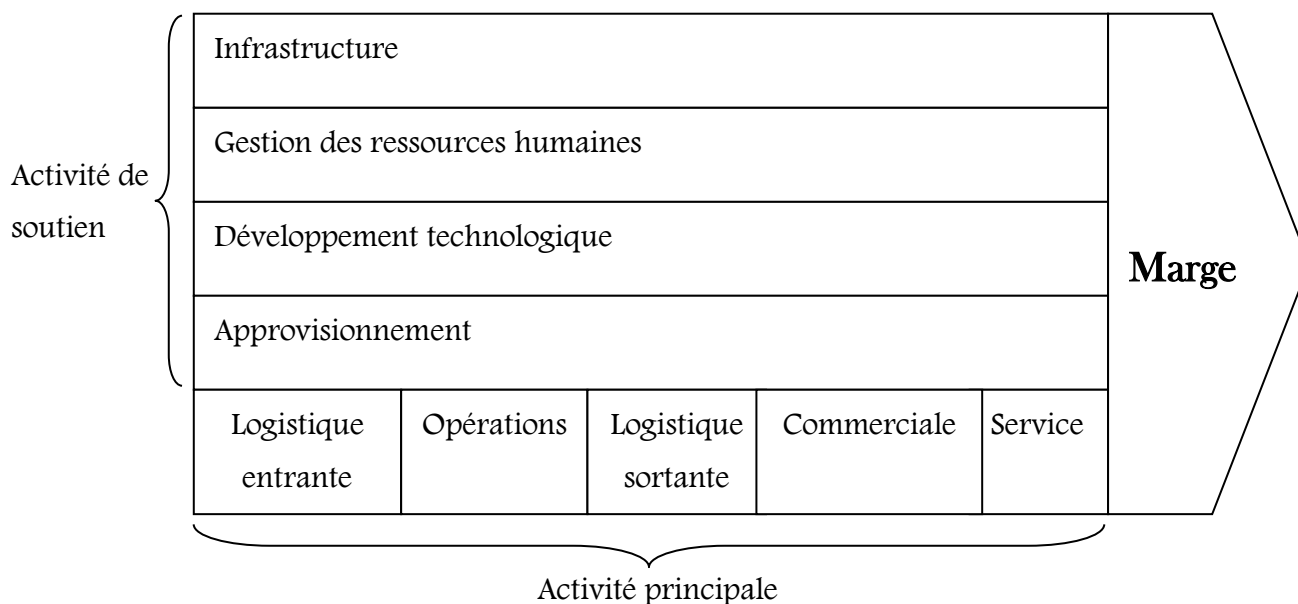
– Logistique entrante : réception, stockage et distribution des matières premières.

– Opérations : transformation des matières premières en produits finis.

– Logistique sortante : stockage, distribution et livraison des produits finis aux clients.

– Commerciale : promotion, communication, vente et gestion des relations avec les clients.

– Service : soutien après-vente, assistance technique, maintenance et gestion des réclamations.



Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

1.4.3. Comparaison des deux chaînes de valeurs :

Les deux chaînes de valeur, celle de l'activité industrielle et celle de l'activité commerciale, présentent des synergies importantes qui contribuent à une utilisation plus efficace des ressources et à des avantages concurrentiels.

Voici quelques exemples des effets de synergie entre ces deux activités :

- **Partage des infrastructures** : Les activités industrielles et commerciales de l'entreprise ECOLOGE bénéficient d'un partage des infrastructures. Les installations physiques telles que les entrepôts, les locaux administratifs et les équipements peuvent être utilisés conjointement, ce qui réduit les coûts d'investissement et d'exploitation.
- **Gestion des ressources humaines** : Les deux activités ont recours à une gestion commune des ressources humaines. Les fonctions telles que le recrutement, la formation et la rémunération sont partagées, ce qui permet d'optimiser l'utilisation des compétences et de garantir une cohérence dans la politique de gestion des talents au sein de l'entreprise.
- **Approvisionnement** : Les activités industrielles et commerciales partagent la fonction d'approvisionnement. Les responsables d'approvisionnement travaillent de concert pour sélectionner les fournisseurs, négocier les contrats et gérer les relations avec ces derniers.
Cela permet d'obtenir des économies d'échelle, d'améliorer les délais de livraison et de garantir une meilleure gestion des stocks.
- **Logistique entrante** : Les deux activités bénéficient d'une coordination dans les activités de réception, de stockage et de distribution des produits. Les matières premières nécessaires à l'activité industrielle sont reçues, gérées et entreposées dans une zone de stockage distincte, afin de maintenir la séparation avec les produits finis de l'activité commerciale. Cette approche permet une gestion efficace des flux de matières premières et garantit leur disponibilité pour la production.
- **Logistique sortante** : L'activité industrielle et l'activité commerciale partagent les activités de stockage, de distribution et de livraison des produits finis aux clients. En optimisant ces processus logistiques, l'entreprise peut réduire les coûts de transport, minimiser les délais de livraison et améliorer la satisfaction client. La coordination entre les deux activités permet de rationaliser les

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

opérations logistiques, d'optimiser les itinéraires de livraison et de fournir un service fiable et ponctuel aux clients.

- **Commercialisation et vente** : L'activité industrielle s'appuie sur la fonction commerciale de l'activité commerciale pour la commercialisation et la vente des produits finis. La connaissance approfondie des marchés, des canaux de distribution et des techniques de vente développée par l'activité commerciale peut être exploitée pour promouvoir efficacement les produits fabriqués par l'activité industrielle.

Section 2 : Interprétation des résultats de l'étude empirique

2.1. Le guide d'entretien :

2.1.1. Connaissance du marché :

a. **Quelle est votre perception actuelle du marché des matériaux de construction et de la demande pour ces produits ?**

- Nous observons une demande continue et en croissance pour les matériaux de construction, soutenue par la croissance économique, l'urbanisation, les réparations et rénovations.
- Le marché des matériaux de construction est en expansion.

b. **Quelles sont les tendances émergentes dans l'industrie des matériaux de construction?**

L'industrie des matériaux de construction connaît les tendances suivantes :

- Utilisation de matériaux respectueux de l'environnement : Il y a une prise de conscience croissante de l'importance de l'environnement et de la durabilité.
- Intégration de technologies modernes : Les nouvelles techniques de production, la préfabrication et l'utilisation de machines et d'équipements modernes permettent d'améliorer l'efficacité et la qualité des matériaux.
- Renforcement des normes de qualité : Les normes de qualité et les réglementations sont renforcées pour assurer la conformité des produits aux normes internationales.
- Accent sur la construction durable : La durabilité est un aspect de plus en plus important dans l'industrie de la construction en Algérie.

c. Quels sont vos principaux concurrents dans la production de matériaux de construction ?

Les principaux concurrents de ECOLOGE sont :

- Knauf plâtre Algérie
- TAOUAB
- TERRACO
- BMP Big Metal Profit

2.1.2. Capacités et ressources :

a. Quelles sont les compétences et les connaissances existantes au sein de l'entreprise qui pourraient être appliquées à la production de matériaux de construction ?

- Expertise technique : Nous avons des experts techniques qui comprennent les propriétés des matériaux de construction, les processus de production, ainsi que les normes de qualité et de sécurité.
- Connaissance du marché : Nous possédons une compréhension approfondie du marché des matériaux de construction, y compris les tendances, la demande des clients et les besoins spécifiques de l'industrie.
- Réseau de fournisseurs : Nous avons établi des relations avec des fournisseurs de matières premières et d'équipements liés à la production de matériaux de construction, ce qui facilite l'approvisionnement et garantit la qualité des matériaux.
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Nous avons une expertise dans la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, ce qui nous permet de gérer les flux de matériaux, d'optimiser les coûts et de maintenir des délais de livraison appropriés.
- Recherche et développement : Nous investissons dans la recherche et le développement pour améliorer nos produits existants, développer de nouvelles solutions et rester à la pointe de l'innovation dans le domaine des matériaux de construction.

b. Avez-vous des ressources financières et matérielles nécessaires pour investir dans la production de matériaux de construction ?

Oui, nous disposons de ressources financières et matérielles pour investir dans la production de matériaux de construction. Nous avons évalué nos besoins en termes d'infrastructures, d'équipements de production, de matières premières et de main-d'œuvre. Nous avons également effectué une analyse financière pour déterminer les ressources nécessaires et la viabilité de cet investissement.

Grâce à notre expérience et à notre position dans l'industrie, nous avons accès à des sources de financement, telles que des partenariats bancaires, pour soutenir notre projet de production de matériaux de construction. De plus, notre réseau de fournisseurs existant peut faciliter l'approvisionnement en matières premières nécessaires à la production.

2.1.3. Étude de faisabilité technique :

a. Avez-vous effectué une étude de faisabilité technique pour évaluer la faisabilité de la production de différents types de matériaux de construction ?

Oui, nous avons effectué une étude pour évaluer si la production de différents types de matériaux de construction était réalisable sur le plan technique. Cette étude nous a aidé à déterminer les ressources nécessaires, comme les équipements et les installations, ainsi que l'approvisionnement en matières premières. Nous avons également examiné les normes de qualité et la concurrence sur le marché, c'est ainsi que nous pouvons dire que nous sommes conformes aux normes locales de la production. Sur la base de cette étude, nous avons pris des décisions éclairées sur les matériaux de construction que nous pouvons produire avec succès.

b. Avez-vous identifié des fournisseurs potentiels pour les matières premières nécessaires à la production de ces matériaux ?

Oui, dans le cadre de notre expansion vers la production de matériaux de construction, nous avons effectué une recherche approfondie pour identifier des fournisseurs potentiels de matières premières. Nous avons établi des partenariats et des contacts avec différents fournisseurs en nous assurant l'obtention des matières

premières de haute qualité, l'optimisation des coûts, afin de garantir un approvisionnement fiable et de qualité.

Nous avons identifié des fournisseurs pour les matières premières couramment utilisées dans l'industrie des matériaux de construction, telles que le ciment, le plâtre, les pigments, etc. Nous avons évalué leur réputation, leur expérience, leur capacité de production et leur conformité aux normes de qualité requises.

2.1.4. Analyse de la demande :

a. Avez-vous réalisé une étude de marché pour évaluer la demande potentielle des matériaux de construction que vous avez envisagé de produire ?

Oui, avant de nous lancer dans la production de matériaux de construction, nous avons effectué une étude de marché approfondie pour évaluer la demande potentielle pour les produits que nous envisageons de fabriquer.

Cette étude nous a permis de comprendre les besoins des clients, d'analyser la concurrence et d'évaluer la rentabilité de notre entreprise de production. Grâce à cette étude, nous avons pu prendre des décisions éclairées sur les produits à fabriquer et les stratégies à adopter pour atteindre notre marché cible.

b. Quels sont les segments de marché cibles pour ces matériaux de construction ?

Les principaux segments de marché cibles pour les matériaux de construction sont :

- Construction résidentielle : Cela concerne la construction de maisons individuelles, d'appartements et d'autres logements résidentiels.
- Construction commerciale : Il s'agit de la construction de bâtiments commerciaux tels que les bureaux, les centres commerciaux, les hôtels, les restaurants, etc.
- Construction industrielle : Cela comprend la construction d'usines, d'entrepôts et d'autres installations industrielles.
- Infrastructures publiques : Il s'agit de la construction d'infrastructures telles que les routes, les ponts, les tunnels, les systèmes de drainage, etc.
- Rénovation et amélioration de l'habitat : Cela concerne la rénovation et l'amélioration des bâtiments existants, y compris les rénovations résidentielles et commerciales.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

En ciblant ces segments de marché, nous pouvons adapter notre offre de matériaux de construction pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur et saisir les opportunités de croissance dans ces domaines.

c. Avez-vous identifié des opportunités pour différencier vos produits des concurrents existants ?

Oui, nous avons identifié plusieurs opportunités pour différencier nos produits des concurrents existants sur le marché des matériaux de construction en offrant une valeur ajoutée à nos clients, et en proposant des produits de construction de qualité, innovants et adaptés à leurs besoins spécifiques. Nous nous concentrons sur les aspects suivants pour nous démarquer :

- **Qualité supérieure** : Nous nous engageons à fournir des matériaux de construction de haute qualité qui répondent aux normes les plus élevées de l'industrie. Nous veillerons à ce que nos produits soient fiables, durables et performants.
- **Innovation** : Nous cherchons constamment à innover en introduisant de nouvelles technologies et des solutions améliorées.
- **Service client attentif** : Nous accordons une grande importance à offrir un service client personnalisé et attentif. Notre objectif est de créer une relation de confiance à long terme avec nos clients.
- **Gamme de produits diversifiée** : Nous proposons une large gamme de produits de construction pour répondre aux besoins variés de nos clients
- **Prix compétitifs** : Nous nous efforçons de maintenir des prix compétitifs tout en offrant une qualité supérieure.

2.1.5. Stratégie de commercialisation

a. Avez-vous identifié des canaux de distribution appropriés pour atteindre vos segments de marché cibles ?

Oui, nous avons identifié des canaux de distribution appropriés pour atteindre nos segments de marché cibles dans l'industrie des matériaux de construction.

Distributeurs : Nous travaillons avec des distributeurs spécialisés dans les matériaux de construction. Ces partenaires nous aideront à étendre notre portée et à toucher un large éventail de clients.

- b. Quelle sera votre proposition quant à l'apport d'une valeur unique pour les clients par rapport à vos concurrents dans la production de matériaux de construction ?**

Notre proposition de valeur unique repose sur la qualité supérieure de nos produits, notre gamme diversifiée, notre service client attentif et nos prix compétitifs. Nous cherchons à satisfaire les besoins de nos clients en leur offrant des matériaux de construction fiables et adaptés à leurs projets.

2.1.6. Plan d'actions :

- a. Avez-vous identifié les risques potentiels liés à l'activité de production et avez-vous des plans d'atténuation en place ?**

Oui, nous avons identifié les risques potentiels liés à cette transition vers la production de matériaux de construction et nous avons mis en place des plans d'atténuation pour faire face à ces risques. Voici quelques-uns des risques courants et les mesures que nous avons prises pour les atténuer :

- **Risque financier :** Nous avons évalué nos besoins financiers et nous nous sommes assurés d'avoir les ressources nécessaires pour cette transition.
- **Risque de demande :** Nous avons effectué une étude de marché approfondie pour évaluer la demande potentielle de nos produits. Cela nous permet d'ajuster nos quantités de produits en fonction des besoins du marché.
- **Risque opérationnel :** Nous nous sommes préparés aux défis opérationnels en formant notre personnel, en établissant des partenariats avec des fournisseurs fiables et en optimisant nos processus de production.
- **Risque de concurrence :** Nous nous différencions en mettant en valeur notre proposition de valeur unique, telle que la qualité supérieure de nos produits, notre service client attentif et notre gamme diversifiée.

2.1.7. Questions sur les attentes des parties prenantes :

a. Quels avantages spécifiques les parties prenantes recherchent-elles dans les nouveaux produits ?

- Clients :

Les clients recherchent des avantages tels que : Performances améliorées ; Facilité d'utilisation ; Esthétique ; Durabilité et conformité réglementaire.

- Fournisseurs :

Les fournisseurs recherchent des avantages tels que : Stabilité de la relation commerciale ; Rentabilité ; Collaboration, etc

Section 3 : Comparaison des résultats avec les hypothèses et recommandations.

3.1. Comparaison des résultats avec les hypothèses :

- ECOLOGE a réussi sa stratégie de diversification à travers son intégration en amont.
- En combinant ses activités industrielles et commerciales, ECOLOGE bénéficie de nombreux avantages découlant de la diversification liée. Ces avantages se traduisent par :
 - ✓ **Synergies et optimisation des ressources** : Les activités partagent des ressources telles que les infrastructures, les ressources humaines et la fonction d'approvisionnement, ce qui permet une utilisation plus efficace des ressources et des économies d'échelle.
 - ✓ **Transfert de savoir-faire** : Les compétences développées dans une activité peuvent être appliquées pour améliorer la performance d'une autre activité, favorisant ainsi le partage des connaissances et l'optimisation des pratiques.
 - ✓ **Gestion des risques** : La diversification liée réduit les risques en répartissant les sources de revenus sur différentes activités interconnectées, offrant ainsi une plus grande stabilité globale au portefeuille d'activités.
 - ✓ **Création de nouvelles opportunités** : La diversification liée ouvre de nouvelles perspectives commerciales en capitalisant sur les synergies entre les activités, ce qui permet d'explorer de nouveaux marchés et de développer de nouveaux produits ou services.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- ✓ **Avantage concurrentiel** : En combinant les activités industrielles et commerciales, ECOLOGE peut offrir des solutions globales à ses clients, se différencier de ses concurrents et fidéliser sa clientèle.

En tirant parti de ces avantages, ECOLOGE renforce sa compétitivité, optimise ses opérations, crée de la valeur ajoutée pour ses clients et favorise sa croissance durable.

- Grâce à l'intégration en amont, l'entreprise a pu améliorer son efficacité, réduire ses coûts et générer une augmentation notable de son chiffre d'affaires.
- La diversification en amont a créé de nouvelles opportunités d'emploi, ce qui s'est traduit par une hausse de l'effectif de l'entreprise.
- La mise en place d'une stratégie d'intégration en amont a permis à l'entreprise de renforcer son capital social de manière significative.

3.2.Recommandations :

- ❖ Pour garantir une efficacité maximale dans la préparation des produits, la gestion des entrepôts, l'assemblage et l'emballage, il est crucial de créer une fonction dédiée aux opérations au sein de l'entreprise.
- ❖ L'entreprise se doit de développer une fonction marketing solide afin de renforcer les activités de promotion et de communication, cela comprend également la mise en place d'une plateforme de commerce en ligne, appelée (e-marketing) dans le but d'accroître la visibilité de la marque de ECOLOGE sur le marché et attirer de nouveaux clients.
- ❖ Mettre en place un système de veille stratégique afin d'établir un processus formel pour recueillir, analyser et diffuser des informations pertinentes sur l'environnement concurrentiel, les tendances du marché, les avancées technologiques et les réglementations. Cela permettra à ECOLOGE de prendre des décisions éclairées et d'anticiper les opportunités et les menaces émergentes.
- ❖ Former le personnel de ECOLOGE à la veille stratégique, sensibiliser les employés à l'importance de cette la veille stratégique. Encourager une culture d'apprentissage continu, de partage d'informations et de collaboration pour favoriser la collecte et l'analyse d'informations pertinentes. Les employés peuvent jouer un rôle clé dans la surveillance du marché et la détection des opportunités.

Chapitre III La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas de ECOLOGE

- ❖ Recruter un manager et recourir à des expertises et compétences nécessaires et solide dans le domaine de l'industrie des matériaux de construction afin de distinguer entre la notion de propriété et de management. Le manager sera responsable de la coordination des opérations, du développement stratégique et de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- ❖ Dans le cadre de la diversification, une recommandation stratégique pour l'entreprise serait de créer des partenariats pour se lancer dans des projets de construction majeurs. Cette approche offre l'avantage d'accéder à de nouvelles compétences, de partager les risques et les coûts, et d'améliorer la crédibilité de l'entreprise sur le marché. En établissant des accords de partenariat solides, l'entreprise peut renforcer sa capacité à entreprendre des projets de grande envergure et favoriser sa croissance à long terme.

Conclusion Générale

Au terme de cette étude approfondie sur la stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité des entreprises, nous pouvons tirer plusieurs conclusions significatives.

Tout d'abord, nos résultats ont confirmé l'hypothèse selon laquelle la diversification liée est plus avantageuse que la diversification non-liée en termes d'expansion du portefeuille d'activités des entreprises. La diversification liée permet en effet de tirer parti des synergies existantes entre les différentes activités de l'entreprise, ce qui facilite l'expansion du portefeuille d'activités de manière cohérente et complémentaire. En revanche, la diversification non-liée présente des défis plus importants en termes de coordination et de gestion des différentes activités, ce qui limite son potentiel d'accroissement du portefeuille d'activités.

De plus, nous avons constaté que la stratégie de diversification offre plusieurs avantages potentiels pour les entreprises. Elle permet notamment de réduire la dépendance à l'égard d'un marché ou d'un produit spécifique, ce qui offre une plus grande résilience face aux fluctuations économiques. De plus, les entreprises diversifiées peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel grâce à la combinaison de différentes expertises et ressources provenant de différentes activités.

Cependant, nous devons souligner que la diversification réussie nécessite une analyse approfondie du marché, des compétences et des ressources internes, ainsi qu'une gestion efficace des synergies potentielles entre les différentes activités de l'entreprise. Nos résultats ont confirmé que la mise en œuvre d'une stratégie de diversification efficace nécessite une planification stratégique rigoureuse et une prise de décision basée sur des données solides.

Enfin, l'analyse du cas de l'entreprise ECOLOGE nous a permis de constater que l'entreprise a réussi à mettre en place avec succès une stratégie de diversification grâce à une intégration en amont. Par conséquent, cela s'est traduit par une diversification de placement, motivée par la nécessité d'investir dans la production des matériaux de construction. Ce qui a entraîné la création et l'expansion de son activité industrielle, motivées par les facteurs que nous avons précédemment examinés. Cette diversification verticale lui a permis de mieux répondre aux besoins des clients, d'optimiser ses opérations, d'explorer de nouvelles sources de croissance, de rentabilité et de contribuer de manière significative à l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise.

Ainsi ECOLOGE a su identifier des opportunités de diversification pertinentes, développer des compétences complémentaires et exploiter les synergies entre ses différentes activités, ce qui lui a permis d'étendre avec succès son portefeuille d'activités.

Toutefois, l'entreprise ECOLOGE envisage également d'effectuer une intégration en amont de son activité industrielle. Cette initiative consistera à se lancer dans la production des matières premières nécessaires à son processus de production, telles que l'aluminium. En prenant en charge la production de ces matières premières essentielles, ECOLOGE pourra davantage élargir son portefeuille d'activités. Cette intégration en amont lui offrira plusieurs avantages, notamment un approvisionnement plus fiable, un meilleur contrôle de la qualité des matières premières et une réduction de sa dépendance à l'égard des fournisseurs externes. De plus, cette expansion dans la production des matières premières permettra à ECOLOGE de mieux maîtriser les coûts et d'optimiser son efficacité opérationnelle, contribuant ainsi à renforcer sa compétitivité sur le marché. En diversifiant son activité vers la production des matières premières nécessaires à son processus de production, ECOLOGE poursuit sa stratégie de croissance et d'expansion, consolidant ainsi sa position en tant qu'acteur clé de l'industrie.

En conclusion, la stratégie de diversification peut être un levier puissant pour l'accroissement du portefeuille d'activité des entreprises. Cependant, il est crucial pour les entreprises de prendre en compte les spécificités de leur industrie, de mener une analyse approfondie et de mettre en place une gestion efficace pour maximiser les bénéfices de la diversification. Une planification stratégique rigoureuse, une évaluation continue des synergies potentielles et une gestion proactive des risques sont essentielles pour assurer le succès de la diversification et la croissance durable de l'entreprise.

Bibliographie

1. ABATE RENE ; Jean-Marie DUCREUX ; Nicolas KACHANER ; « le grand livre de la stratégie », édition Eyrolles, Paris 2009, P13-P15.
2. A.D.Chandler et H. Deams, Harvard University press, Cambridge, Organizational theory, 1990. P104.
3. Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, P 128
4. BALLAND Stéphane, Anne Marie BOUVIER « Management des entreprises en 24 fichiers », Paris : édition, DUNOD, 2008. p.65.
5. Bruno Bachy et all, Toute la fonction Management ; Op.cit, P58.
6. CHANDLER Alfter. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.
7. Défi Jean Pierre, Stratégor, politique général de l'entreprise, Dunod, Paris, 2002.
8. DESREUMAUX A., « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992 pages 52.
9. Diagnostic et décision stratégique 2003
10. Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, paris, 2008, p142.
11. Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2ème édition, 1993.
12. GERRY JOHNSON; Kevan SHOLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, «Stratégique7e edition», edition Pearson Education, Paris 2005, P20
13. GERVAIS M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.
14. Godet M, Manuel de perspective stratégique-Tome 2 : L'art et la méthode, Dunod, 2ème édition, 2004, P15-16
15. Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49
16. Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, paris, Dunod, 1994
17. H. I. Ansoff, « Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110
18. H. MARKOWITZ cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4é édition, Economica,1997, pp.214-216.
19. H. MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp.55-69.
20. Jean louis. - 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. - Bréal. - France. - 2002
21. Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmatton, France, 2011, p210

22. J. P. HELFER, Management stratégique 9ème édition, édition des organisations, 2009
p 210
23. Kotler et Dubois, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92.
24. LA ROCCA Pauline – GEA2/GCF – 2014/2015
25. Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997 page 168
26. Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck,
Bruxelles, 1995, P136.
27. Maxi Fiche de Stratégie ; Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre ; © Dunod,
Paris, 2010. Page 3,4,5
28. Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix
stratégiques, Economica, 2émit, Paris, 1996 p 374
29. M.GERVAIS, s stratégie de l'entreprise, economica, 200, p44
30. Micheal Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter
Edition, 1992.
31. Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des
secteurs et de la concurrence
32. Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche &
Développement. Article, janvier 2012
33. M.J. AVENIER, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.
34. M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993
35. O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3ème édition,
édition Dunod, p 102.
36. Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-
2005
37. Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4ém édition, pearson, paris, 2012, P54.
38. Porter.M, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982.
39. PORTER M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 pages 73.
40. PORTER Michael, « Avantage concurrentiel », Economica, Paris, 2000, p. 93
41. P. Raimbourg, « management stratégique », édition Bréal, 2007, p 91
42. Raphaël Baron et all, Monographie_diversification_entreprise, INSA de Rennes,
Département Informatique
43. Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires
romandes, 1er édition, 2004, P146
44. Salter malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volum 1, Paris, 2008,
pp.78-92

45. Strategie – franckBrulhart&christophefavoreu&sandrinegherra& livres strategie
46. STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, pages 42.
47. Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Ste Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 pages 26.
48. Turgul Atamer, Roland Caroli, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004
49. Ulrike Mayrhofer, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007, P90

Site web :

- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-operationnelle> / consulté le 02/05/2023
- <https://www.jobphoning.com/strategie-entreprise/demarche-strategique> / consulté le 02/05/2023
- www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite / consulté le 05/05/2023
- www.manager-go.com / consulté le 15/05/2023
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/segmentation-strategique.htm> / consulté le 16/05/2023
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/diagnostic-externe.htm> / consulté le 18/05/2023
- <https://lewebpedagogique.com/oubejja/files/2020/04/impartition-et-int%C3%A9gration.pdf> / consulté le 01/06/2023
- <https://www.marketing-etudiant.fr/matrice-bcg.html> / consulté le 01/07/2023
- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/marketing-matrice-adl.php> / consulté le 03/07/2023
- <https://www.adonnante.fr/analyse-pestel> / consulté le 05/07/2023
- <https://www.hrimag.com/L-analyse-du-portefeuille-d-activites-de-votre-entreprise> / consulté le 05/07/2023
- <https://www.leblogdudirigeant.com/facteur-cle-de-succes-fcs> / consulté le 05/07/2023

Autre :

- COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I
- Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement
- web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf
- La démarche stratégique : Diagnostic, Mise en œuvre et contrôle pdf, page 6
- Le modèle stratégique et le portefeuille d'activité MRCCE. M. Porter, pdf p26

Annexes

ecoloqe



Cheville à frappe



Bascule Taraudée +
Rosace

ecoloqe



ecologe



ecologe

Lames en aluminium



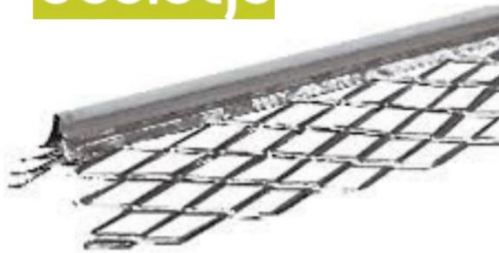
ecologe

ecoloqe



Renfort quatre mailles
en treillis métallique

ecoloqe





Rail



Machine à projeter le
plâtre PFT G4

Knauf



Laine de verre





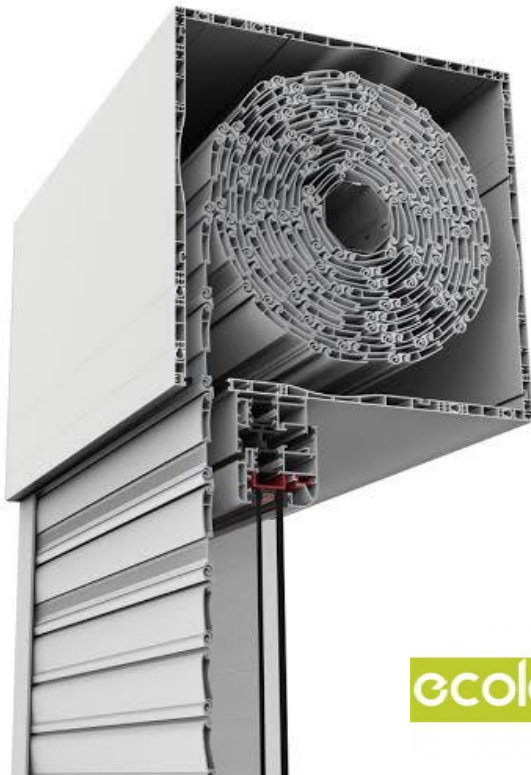
Plaque en ciment

Knauf

ecoloqe



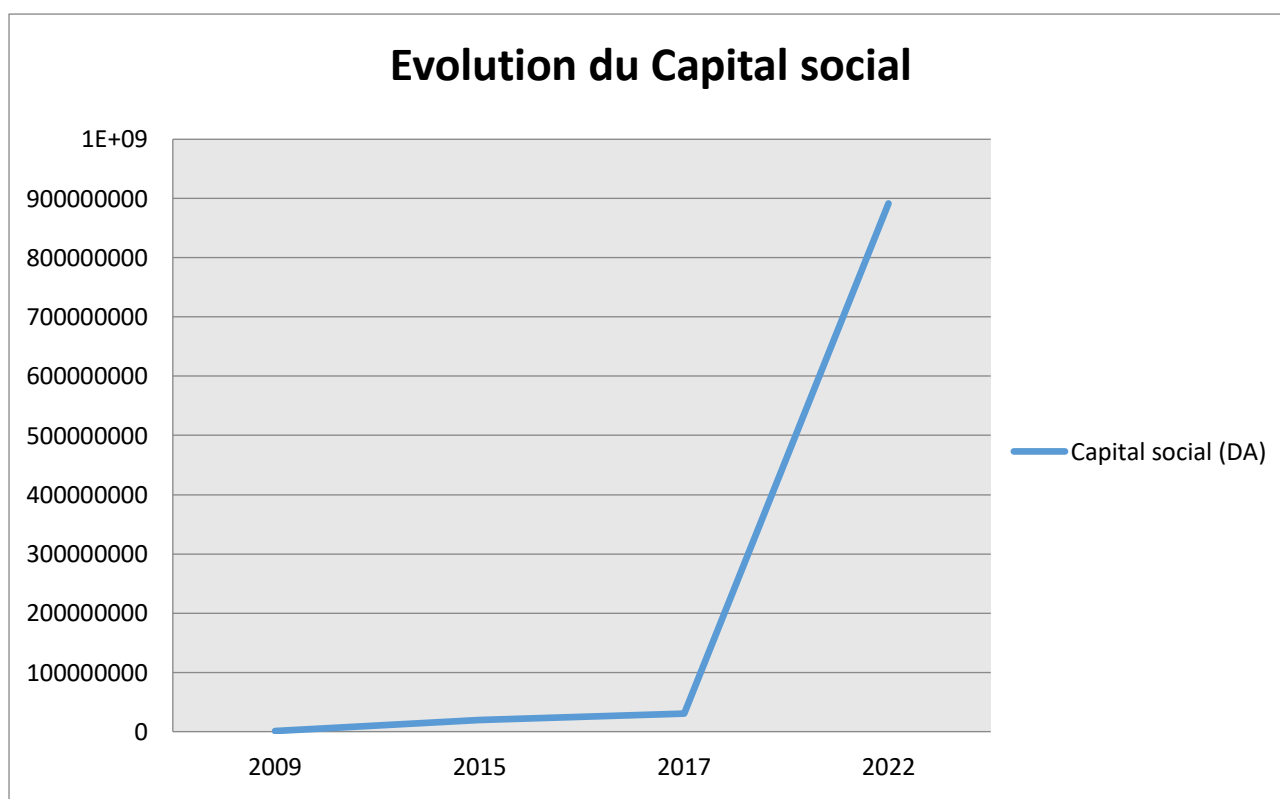
Caisson en
PVC



ecoloqe

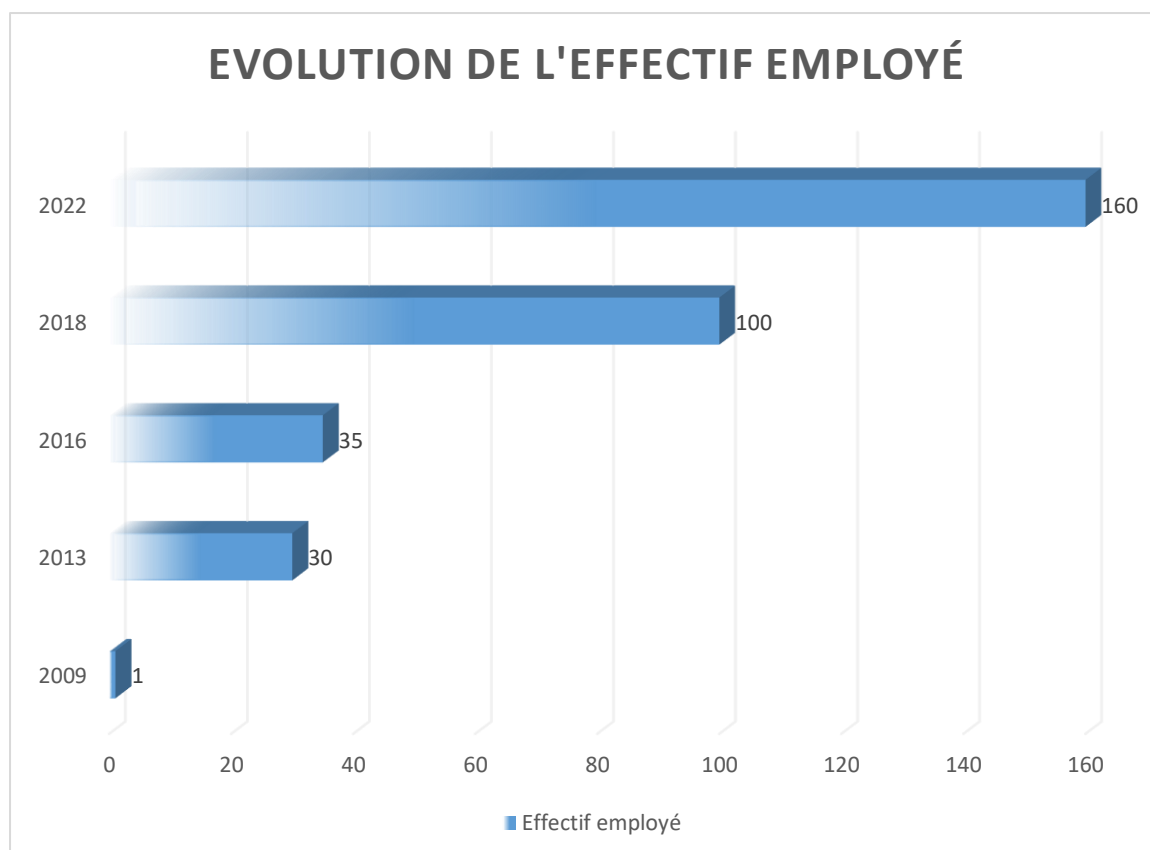
Evolution du Capital social :

Années	Montant (Da)
2009 (Création)	1000000
2015	19900000
2017	30000000
2022	891623900



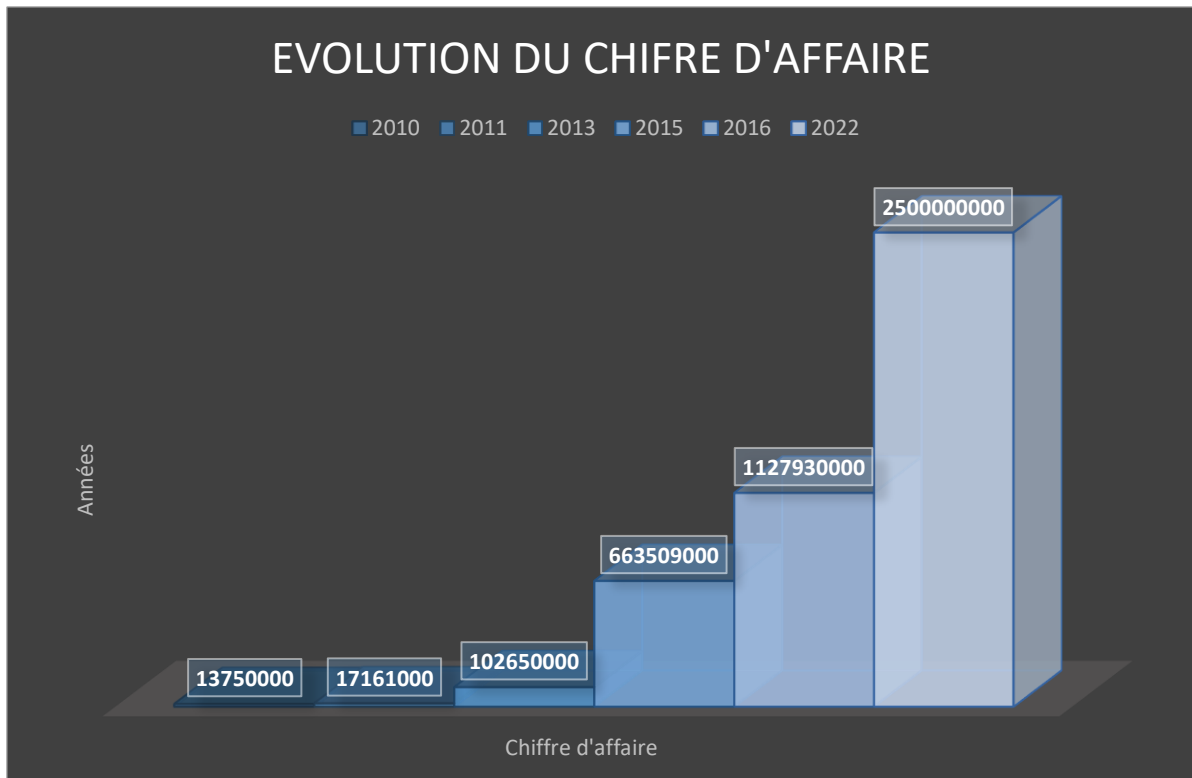
Evolution de l'effectif employé :

Années	Nombres
2009	1
2013	30
2016	35
2018	100
2022	160



Evolution du chiffre d'affaire :

Années	Montants
2010	13750000
2011	17161000
2013	102650000
2015	663509000
2016	1127930000
2022	2500000000



La Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux et des figures

Introduction Générale 1

Partie Théorique

Chapitre I : Généralités sur les stratégies de l'entreprise

Introduction	6
Section 1 : La stratégie d'entreprise	6
1.1. Généralités sur la stratégie	6
1.1.1. Histoire de la stratégie	6
1.1.2. Définition de la stratégie	7
1.1.2.1. Selon STRATEGOR	7
1.1.2.2. Pour DESREUMAUX	8
1.1.2.3. Pour Ansoff	8
1.1.2.4. Chandler	8
1.1.2.5. M. Porter	9
1.1.3. Les caractéristiques des décisions stratégiques	9
1.1.4. Les objectifs de la stratégie	10
1.1.4.1. Objectifs de rentabilité	10
1.1.4.2. Objectifs de croissance	10
1.1.4.3. Objectifs de sécurité	10
1.1.4.4. Objectifs de flexibilité	10
1.1.4.5. Objectifs sociaux	11
1.2. Quelques éléments de la stratégie	11

1.2.1. Concepts liés à la stratégie	11
1.2.1.1. La mission	11
1.2.1.2. Le métier	12
1.2.1.3. La vocation	12
1.2.1.4. Le choix du portefeuille d'activité	12
1.2.1.5. La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions	12
1.2.1.6. Le mode de développement	12
1.2.1.7. Les compétences distinctives	12
1.2.1.8. Les priorités	13
1.2.1.9. La préparation à l'imprévu	13
1.2.2. L'émergence de la stratégie	13
1.2.2.1. La stratégie délibérée	13
1.2.2.2. La stratégie émergente	14
1.3. Les niveaux de la stratégie	15
1.3.1. Stratégie globale	15
1.3.1.1. Définition du périmètre d'activités	15
1.3.1.2. L'allocation optimale des ressources	16
1.3.2. Stratégie par domaine d'activité stratégique	17
1.3.2.1. Présentation des domaines d'activité :	17
1.3.2.2. Définition d'une stratégie pour chaque DAS	18
1.3.2.3. Interactions entre les DAS	18
1.3.3. La stratégie opérationnelle	19
1.3.4. Distinction entre stratégie business et stratégie corporate	20
Section 2 : La démarche stratégique	21
2.1. La démarche stratégique	21
2.1.1. Définition de la démarche stratégique	21
2.1.2. Les objectifs de la démarche stratégique	22
2.1.2.1. La notion de l'efficacité et de l'efficience	22
2.1.2.2. Logique de réflexion stratégique	22
2.2. Les étapes de la démarche stratégique	23
2.2.1. Définir les buts ou les finalités	24
2.2.2. Mener un diagnostic de la situation	24
2.2.3. Détermination des objectifs stratégiques	24

2.2.4. Définir les choix et les orientations stratégiques	25
2.2.5. Mettre en œuvre la stratégie	25
2.2.6. Contrôler les résultats	25
2.3. Le diagnostic stratégique	26
2.3.1. La segmentation stratégique	27
2.3.2. Le diagnostic externe	28
2.3.3. L'analyse interne	30
2.4. Les outils du diagnostic stratégique	31
2.4.1. Le modèle d'Ansoff	32
2.4.2. La matrice SWOT	32
2.4.3. La chaîne de valeur de M. PORTER	33
2.4.4. Le modèle de M. Porter	34
2.4.5. La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	38
2.4.6. La matrice Mc Kinsey (ABC)	39
2.4.7. Le modèle D'Arthur D. Little (A.D.L)	40
2.4.8. L'analyse PESTEL	41
2.5. La mise en œuvre de la stratégie de diversification	43
2.5.1. Les plans opérationnels	43
2.5.2. Les budgets	43
Section 3 : Les différentes stratégies de l'entreprise	44
3.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique	44
3.1.1. Stratégie de domination par les coûts	44
3.1.1.1. Les économies d'échelles	44
3.1.1.2. L'effet d'apprentissage	45
3.1.1.3. Les investissements dans l'innovation	45
3.1.2. La stratégie de différenciation	46
3.1.2.1. Les facteurs de différenciation	46
3.1.2.2. La différenciation par le haut	47
3.1.2.3. La différenciation par le bas	47
3.1.3. Stratégie de concentration/focalisation	47
3.2. La stratégie de spécialisation	47
3.2.1. Les types de spécialisation	48
3.2.1.1. La spécialisation géographique	48

3.2.1.2. La spécialisation en termes de couples produit/marché	48
3.2.2. Les avantages de la spécialisation	48
3.2.3. Les limites de la spécialisation	48
3.3. La stratégie d'internationalisation	49
3.3.1. Différentes attitudes	49
3.3.1.1. L'attitude défensive	49
3.3.1.2. L'attitude offensive	49
3.3.2. Avantage de la stratégie d'internationalisation	49
3.3.3. Les limites de la stratégie d'internationalisation	50
3.4. La stratégie d'externalisation	50
3.4.1. Les principales formes d'externalisation	50
3.4.1.1. La sous-traitance	50
3.4.1.2. La franchise	50
3.4.1.3. La concession	50
3.4.1.4. Les filiales communes	50
3.4.1.5. Le groupement d'intérêt économique	51
3.4.2. Les avantages de la stratégie d'externalisation	51
3.4.3. Inconvénients de la stratégie d'externalisation	51
3.5. Stratégie d'impartition	51
3.5.1. Modalités d'impartition	52
3.5.1.1. Sous-traitance	52
3.5.1.2. Cession de licence	52
3.5.1.3. Concession	52
3.5.1.4. Franchise	52
3.5.1.5. Groupes d'intérêt économique	52
3.5.1.6. Filiale commune ou joint-venture	53
3.5.2. Les avantages de l'impartition	53
3.5.3. Les inconvénients de l'impartition	53
3.6. La stratégie d'expansion	54
3.6.1. Les types d'expansion	54
3.6.1.1. L'expansion métier	55
3.6.1.2. L'expansion marché	55
3.6.2. Les avantages de l'expansion	55
3.6.3. Les inconvénients de l'expansion	56

3.7.Stratégie d'intégration	56
3.7.1. Intégration verticale	57
3.7.1.1. Les types d'intégration vertical	57
3.7.1.2. Les formes d'intégration vertical	59
3.7.1.3. Les avantages de l'intégration verticale	59
3.7.1.4. Les inconvénients de l'intégration verticale	60
3.7.2. Intégration horizontale	61
3.7.2.1. Les différentes formes d'une intégration horizontale	61
3.7.2.2. Quelques avantages de la stratégie d'intégration horizontale	61
3.7.2.3. Les défis d'une intégration horizontale	62
3.8. La diversification	62
3.8.1. De la spécialisation à la diversification	62
Conclusion	63

Chapitre II : Le choix d'une stratégie de diversification

Introduction	65
Section 1 : La stratégie de Diversification	65
1.1.Définition de la diversification	65
1.2.Typologies et voie de la diversification	66
1.2.1. Typologie de la diversification	66
1.2.1.1. La diversification liée ou concentrique	66
1.2.1.2. La diversification non liée ou conglomérale	67
1.2.2. Les voie de la diversification	67
1.2.2.1. La diversification géographique	67
1.2.2.2. La diversification verticale (voie l'intégration)	67
1.2.2.3. La diversification horizontale	68
1.2.2.4. La diversification concentrique	69
1.2.2.5. La diversification conglomérale	69
1.3.Les formes de la stratégie de diversification selon les auteurs	69
1.3.1. La forme ou typologie d'Ansoff	69
1.3.1.1. Spécialisation (market penetration)	70

1.3.1.2.	Développement de produits nouveaux (product development)	70
1.3.1.3.	Expansion géographique (Market development)	70
1.3.1.4.	La diversification totale	71
1.3.2.	La typologie de Rumelt	71
1.3.2.1.	La diversification "contrainte"	71
1.3.2.2.	La diversification reliée ou en chaîne	72
1.3.2.3.	La diversification non reliée	72
1.3.3.	La typologie de Salter et Weinhold	74
1.3.3.1.	La diversification liée- complémentaire	74
1.3.3.2.	La diversification liée – supplémentaire	74
1.3.4.	La typologie de Michael Porter	74
1.3.4.1.	La logique du portefeuille	74
1.3.4.2.	La stratégie horizontale	75
1.4.	Classification de la diversification selon le positionnement de l'entreprise	75
1.4.1.	La diversification de placement	75
1.4.1.1.	Le placement financier	75
1.4.1.2.	Le placement industriel	75
1.4.2.	La diversification de redéploiement	75
1.4.3.	La diversification de confortement	76
1.4.4.	La diversification de survie	76
1.5.	Avantages et limites d'une stratégie de diversification	77
1.5.1.	Avantages certains	77
1.5.2.	Les limites d'une stratégie de diversification	79
Section 2 :	Les déterminants d'une stratégie de diversification	80
2.1.	Déterminants d'une stratégie de diversification	80
2.1.1.	Accroissement de l'efficience	80
2.1.2.	Exploiter les ressources	80
2.1.3.	Exploiter des nouveaux marchés	81
2.1.4.	L'adaptation à l'environnement	81
2.1.5.	Répartition des risques	81
2.1.6.	Les attentes des parties prenantes	82
2.1.7.	Nouveaux domaines d'activité	82

2.1.8. Le portefeuille d'activités de l'entreprise	82
2.1.9. Les facteurs clés de succès	83
2.1.10. Les synergies	84
2.2. Objectifs d'une stratégie de diversification	84
2.2.1. Objectifs stratégique et concurrentiel	85
2.2.1.1. Sur le plan stratégique	85
2.2.1.2. Sur le plan concurrentiel	85
2.2.2. Les objectifs organisationnel et économique	86
2.2.2.1. Sur le plan organisationnel	86
2.2.2.2. Sur le plan économique	86
Section 3 : Démarche de la stratégie de diversification	87
3.1. La veille stratégique et concurrentielle	87
3.2. La Recherche et Développement	89
3.3. La prise de décision	92
Conclusion	94

Partie Pratique

Chapitre III : La stratégie de diversification et son impact sur l'accroissement du portefeuille d'activité de l'entreprise Cas

ECOLOGE

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	97
1.1. Historique de l'entreprise	97
1.2. La structure de ECOLOGE	97
1.3. Missions et objectifs	98
1.3.1. Missions	99
1.3.2. Objectifs	100
1.4. Les activités de ECOLOGE	102
1.4.1. L'activité commerciale	102

1.4.1.1. Les raisons de l'expansion de l'activité commerciale	105
1.4.1.2. La chaîne de valeur de l'activité commerciale	106
1.4.2. L'activité de production	108
1.4.2.1. Les raisons de l'intégration en amont	110
1.4.2.2. Les raisons de l'expansion des produits	112
1.4.2.3. La chaîne de valeur de l'activité industrielle	114
1.4.3. Comparaison des deux chaînes de valeurs	116
Section 2 : Interprétation des résultats de l'étude empirique	117
2.1. Le guide d'entretien	117
2.1.1. Connaissance du marché	117
2.1.2. Capacités et ressources	118
2.1.3. Étude de faisabilité technique	119
2.1.4. Analyse de la demande	120
2.1.5. Stratégie de commercialisation	121
2.1.6. Plan d'actions	122
2.1.7. Questions sur les attentes des parties prenantes	123
Section 3 : Comparaison des résultats avec les hypothèses et recommandations	123
3.1. Comparaison des résultats avec les hypothèses	123
3.2. Recommandations	124
Conclusion Générale	126
Annexe	
Bibliographie	
Table des matières	