

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion

Option : Management Des Organisations

Thème

**Analyse de la stratégie de la diversification dans
un contexte concurrentiel (cas de Cevital)**

Réalisé par :

M^r Remila Abdellah

M^r Soltana Iyes

Encadré par :

M^r Ouahoudia Lounis

Promotion 2013-2014

Liste des tableaux

- Tableau n°01 : la matrice d'Ansoff.....p26
- Tableau n°02 : les capacités de production des unités de cevital.....p71
- Tableau n°03 : les exportations de cevital-agro.....p72
- Tableau n°04 : les réalisations des ventes du marché de l'export pour les années 2010, 2011,2012p74
- Tableau n°05 : le classement des produits de cevital-agro dans la matrice BCG1.....p77

Liste des figures et graphes

- Figure n°01 : la matrice BCG1.....p13
- Figure n°02 : la matrice ADL.....p13
- Figure n°03 : la matrice Mc Kinsey.....p14
- Figure n°04 : les quatre modes de la diversification.....p31
- Graphe n°01 : les réalisations des ventes sur le marché national pour les années 2010, 2012, 2013.....p73

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : La stratégie et son évolution	3
Introduction	3
Section1 : Généralité sur la stratégie	3
1.1 L'évolution de la pensée stratégique	3
1.2 Définitions de la stratégie	5
1.3 Les objectifs de la stratégie.....	7
1.4 Définition de quelques concepts liés à la stratégie.....	8
Section2 : Rôle de la stratégie dans une entreprise	11
2.1. Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel	11
2.2 Rôle de la stratégie dans la protection du marché.....	17
Conclusion.....	20
Chapitre 2 : Une des Stratégies de l'entreprise : La Diversification	21
Introduction	21
Section1 : Définition et différentes voies de la diversification	21
1-1 Définitions	21
1.2 Les composantes de la diversification	24
1.3 Les différentes typologies de la diversification	25
1.4 Les dimensions de la diversification.....	28
1.5 Les différentes façons de se diversifier.....	29
Section2 : Diversification : objectifs et méthodes.....	32
2.1 Les objectifs de la diversification	32
2.2 Les moyens de la diversification	34
2.3 Déroulement de la diversification.....	39
2.4 Les Avantages et inconvénients de la diversification	41
Conclusion.....	44
Chapitre 3 : La Stratégies de Diversification	45
Introduction	45
Section 01 : Présentation du complexe	45
1.1 Situation géographique	45
1.2 Activités et missions.....	46

1.3 Structure organisationnelle du complexe CEVITAL	47
1.4 Le choix stratégique de CEVITAL	51
1.5 La gamme de produit	52
Section 02 : les capacités du complexe Cevital	55
2.1. Les capacités de production	55
2.2 Les capacités en ressources humaines	56
2.3 Les capacités commerciales	56
2.4 Les capacités des expéditions	56
2.5 Les capacités de distribution	57
2.6 La part de marché de CEVITAL	59
2.7 Méthodologie de recherche	59
Section 3 : La diversification au sein de Cevital Agro-industrie	64
3.1 La naissance du groupe Cevital Agro-industrie	64
3.2 La diversification au sein de Cevital Agro-industrie	65
3.3 La performance au sein de Cevital-agro	72
3.4 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête obtenus	74
Conclusion	77
Conclusion générale	80
Bibliographie	
Annexes	

Introduction Générale

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

La plupart des entreprises évoluent dans un univers concurrentiel ou oligopolistique. Pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

Ainsi, le management de la diversification apparaît comme une des solutions appropriées permettant aux entreprises d'étendre leurs possibilités d'offres, et contribuer à la satisfaction de presque tous les différents segments d'activités.

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

La diversification est une démarche stratégique. Elle engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée. Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation de savoir-faire dans d'autres domaines, la création de nouveaux produits ou de l'innover pour pénétrer de nouveaux marchés. Et c'est dans le but d'analyser la stratégie de la diversification et son rapport avec la performance de l'entreprise, et de quelle façon cette stratégie est appliquée au sein des entreprises algériennes, que nous allons faire notre stage pratique dans l'entreprise dénommée CEVITAL SPA.

C'est ce que nous allons expliquer tout au long de notre étude en essayant de répondre à la question suivante : **comment une entreprise doit-elle opter pour une stratégie de diversification pour qu'elle puisse faire face à la concurrence ?**

Et il en découle de la problématique précédente certaines questions auxquelles nous allons tenter de répondre :

- Qu'est ce que la diversification ?
- Pourquoi les entreprises cherchent-elles à se diversifier (les motivations de la diversification) ?
- Comment les entreprises peuvent-elles se diversifier ?
- La diversification est-elle un gage de réussite pour l'entreprise Cevital ?

Et dans le but de mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaines hypothèses :

Hypothèse 01 : La stratégie de diversification assure la survie et l'existence de l'entreprise « CEVITAL » sur le marché.

Hypothèses 02 : La stratégie de la diversification a permis à l'entreprise « CEVITAL » d'améliorer son image de marque.

Hypothèses 03 : L'entreprise « CEVITAL » n'arrive pas à trouver les compétences nécessaires pour bien mener sa diversification.

Pour cela, dans un premier temps nous tâcherons d'éclaircir ce que représente la « diversification ». Après avoir vu en quoi elle consiste, nous découvrirons les différentes formes qu'elle peut prendre.

Dans un deuxième temps, nous allons chercher à savoir pour quelles raisons l'entreprise souhaite se diversifier. Nous étudierons également quel est le processus et la marche à suivre pour bien préparer et réussir sa diversification.

Enfin dans un troisième temps, nous exposerons les éléments positifs et les risques liés à cette stratégie d'entreprise avant de conclure quant à son assurance de réussite.

Introduction

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

Section1 : Généralité sur la stratégie

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

1.1 L'évolution de la pensée stratégique

La stratégie se définit comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares »¹. Ce concept est à l'origine, utilisé dans le domaine militaire pour coordonner l'action des forces militaires impliquées dans la conduite d'une guerre ou de la défense nationale.

C'est avec le triomphe du capitalisme industriel et financier au XIX^{ème} siècle que la stratégie s'étend dans le domaine économique et, est diversement abordé par certains auteurs ; notamment Karl Marx, en termes de rapports de force liés au processus de production qui met en jeu, la lutte entre la classe ouvrière et la classe bourgeoise. Cette lutte exige une stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière. Adam Smith et David Ricardo, quant à eux, s'intéressent aux interactions entre une multitude d'agents économiques. C'est avec l'œuvre de Joseph Schumpeter

¹ DE WOOT P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France,2008.

(1908)² que la stratégie va connaître une extension en économie. En effet selon Schumpeter, l'acteur central du système capitaliste est l'entrepreneur. Celui-ci doit être doté d'une stratégie de conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Etant donné qu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires.

John Maynard Keynes, cité par Marc Montoussé (2006)³ place au centre du jeu économique l'intervention de l'Etat pour réguler l'économie. L'Etat doit se doter d'une véritable stratégie économique pour corriger ou rétablir les grands équilibres économiques.

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

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

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

² SHUMPETER, J. Théorie de développement économique, 1908, page 46.

³ MONTOUSSE, M. Théories économiques, 3ème édition Bréal, 2006, page 118.

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

1.2 Définitions de la stratégie

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

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

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire.

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Selon STRATEGOR « *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 :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle 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.

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

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.

Chandler la définit quant à lui 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»⁶

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.

Enfin, M.Porter la définit comme étant : «*L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables*»⁷

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

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

⁶ STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.

⁷ PORTER M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

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

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

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

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

Elle consiste à obtenir un *avantage concurrentiel* grâce à la reconfiguration des ressources et Compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

1.3 Les objectifs de la stratégie

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

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

On peut citer :

- ✓ Objectifs de rentabilité : différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.
- ✓ 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).
- ✓ Objectifs de sécurité : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement.

La couverture des risques peut être envisagée sous différents aspects :

- Assurance
- Multi production, diversification, internationalisation
- Partenariats

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

✓ Objectifs sociaux : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment.

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.

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

1.4 Définition de quelques concepts liés à la stratégie

- **Métier** : Ensemble de savoir-faire commercial, technologique et organisationnel permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée.
- **Mission** : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.

- **Vision ou intention stratégique** : état futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.

- **But** : Déclaration générale d'intention.

- **Objectif** : Quantification ou intention plus précise.

- **Contrôle** : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

❖ **Les niveaux des décisions stratégiques**

- **La stratégie générale d'entreprise** : elle concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'organisation désire œuvrer.

Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couples « produit - marché » de la détermination de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation.

- **La stratégie par domaine d'activité** : elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

A ce niveau, la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

- **La stratégie fonctionnelle** : elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.)

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

Section2 : Rôle de la stratégie dans une entreprise

La stratégie définit le chemin futur de l'entreprise : elle détermine les marchés visés et les avantages concurrentiels à construire et à maintenir pour les années à venir, et plus de ça la stratégie dans une entreprise est le facteur principal de sa réussite et de son endurance c'est à dire sa vie.

2.1. Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel

Le positionnement concurrentiel a pour objectif de situer l'entreprise par rapport à la concurrence et de pouvoir tirer les enseignements qui s'imposent quant à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait du marché. Pour se positionner vis-à-vis de ses concurrents sur un secteur donné, l'entreprise se doit de faire un diagnostic stratégique. Celle-ci souhaitera analyser sa position concurrentielle à travers plusieurs modèles et se fixer sur la stratégie concurrentielle à adopter.

2.1.1. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

- Le diagnostic interne : consiste à mettre en œuvre les forces et les faiblesses de l'entreprise dans le but de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et ses compétences. Il se fait par l'étude des ressources (humaines, financières, physiques, immatérielles) à partir des critères d'évaluation. Ces critères mettent en avant non seulement les forces et les faiblesses de l'entreprise mais aussi définissent un profil idéal d'organisation du même type, des organisations ayant la même activité et l'organisation en fonction de ses besoins.

- Le diagnostic externe : par contre, porte sur tous les acteurs et les phénomènes extérieurs qui peuvent avoir une influence sur le devenir de l'entreprise. Il précise les menaces et les opportunités de l'environnement dans le cadre de l'analyse globale et de l'analyse par domaines d'activités.

Il convient de faire remarquer que la confrontation de deux diagnostics internes met en évidence les facteurs clés de succès c'est-à-dire, « les compétences à maîtriser pour être

performants »⁸. Ils sont déterminés à partir des critères tels que la maîtrise et le savoir faire technologique (fiabilité), les caractéristiques des produits (qualité d'innovation), la maîtrise de la distribution (les délais) ou du marketing (image de marque), les relations clientèles (service après vente), la formation interne (ressources humaines).

2.1.2. Les modèles d'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise, dans un secteur d'activités donné, il existe plusieurs modèles. Dans notre étude nous n'allons privilégier que quelques-uns. Il s'agit notamment : du modèle de boston consulting group, du modèle d'Arthur.D.Little et celui de Mc kinsey.

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

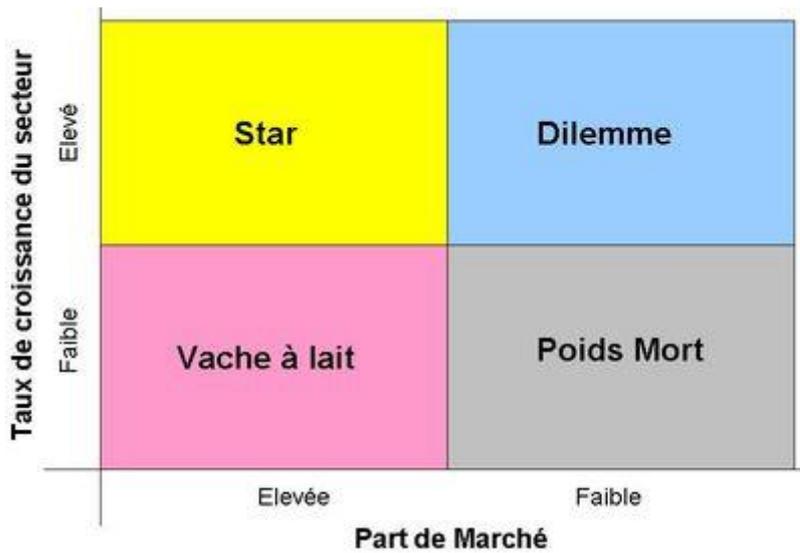
A. Le modèle de Boston Consulting Group (B.C.G)

Comme hypothèse ce modèle admet que la rentabilité de l'entreprise est d'autant plus grande que sa part de marché relative est élevée. La valeur de chaque activité étant mesurée par le taux de croissance et la position concurrentielle de chaque D.A.S évaluée par la part relative de marché de l'entreprise. Un D.A.S selon P.Charpentier (2004) est un *<< ensemble de produits qui partagent les mêmes ressources, affrontent la même concurrence et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique>>*⁹

⁸ CORNIC François, Cours de Management des organisations, CNED, 2008, page 63.

⁹ CHARPENTIER, P. Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Agnès, 2004, page 67.

Figure n°01 : la matrice BCG1

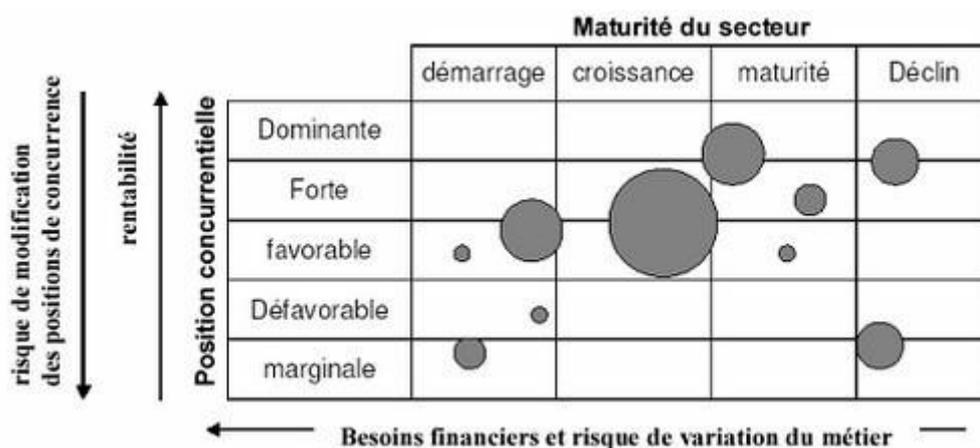


Source : stratégor (3ème édition)

B. Le modèle d'Arthur Dehon Little (A.D.L.)

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

Figure n°2 : la matrice A.D.L



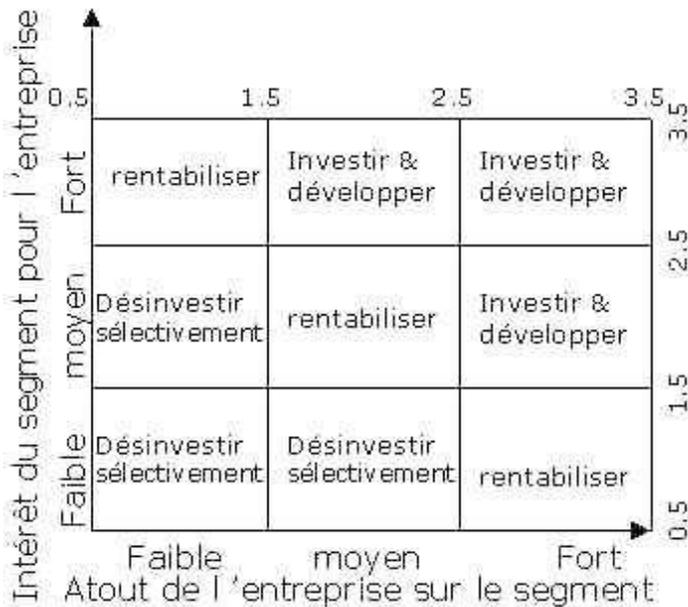
Source : économie d'entreprise, édition :Dunod, paris, 2001.

C. Le modèle de Mc Kinsey

Dans ce modèle, on retrouve les mêmes variables que dans les modèles précédents, l'attrait de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. Ce dernier critère est d'ailleurs repris de la matrice A.D.L, à la différence que l'évaluation se fait sur la base d'un nombre de FCS plus importants.

La démarche de Mc Kinsey suppose un traitement différencié : les critères ne sont pas nécessairement les mêmes d'une entreprise à une autre et peuvent évoluer dans le temps pour une même entreprise.

Figure n°3 : la matrice de Mc Kinsey



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

La finalité recherchée par les trois modèles cités ci-dessus, qui sont des modèles d'analyse de portefeuilles d'activités est de faciliter la gestion globale de l'ensemble des activités de l'entreprise. Ils consacrent leurs analyses sur deux dimensions principales : la valeur des domaines d'activités considérées et la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun de ses domaines. L'entreprise doit ensuite mettre en œuvre dans chaque domaine d'activité une stratégie concurrentielle.

*<< Toute manœuvre stratégique au sein d'une branche devrait avoir pour point de départ l'une des stratégies concurrentielles de base >>*¹⁰ (2005) définie par M.Porter .

2.1.3 Les stratégies concurrentielles de Michael Porter

Les stratégies concurrentielles selon le groupe Strategor (2005) définissent *<< les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ces concurrents dans un secteur donné>>*¹¹. Pour sa part, Porter, cité par Atamer et Calori (1993), pense que *<< l'analyse de la concurrence conduit à plusieurs stratégies pour placer la firme dans la meilleure position pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur >>*¹². Il s'agit des stratégies génériques suivantes : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

A. La stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste à produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents. En effet, grâce à cette stratégie, l'entreprise dégage une marge bénéficiaire importante une fois que les coûts inférieurs à la moyenne du secteur sont obtenus. Cela permet à celle-ci d'améliorer l'autofinancement, de réinvestir dans les nouveaux équipements afin de renforcer la domination obtenue, d'éliminer du marché les entreprises dont les coûts sont trop élevés, de réduire la pression concurrentielle et d'accroître ainsi les ventes et les parts de marché. De plus une situation de coûts faibles implique souvent des barrières à l'entrée importantes (économies d'échelles, droit de douane, emplacements favorables) et assure une position plus favorable que celle des ses concurrents.

La stratégie de domination par les coûts présente néanmoins des limites. Pour continuer à dominer, l'entreprise est obligée d'innover en permanence quant à ses processus de fabrication. Ce qui implique de lourdes charges fixes qu'il faut pouvoir dominer au départ de cette stratégie. En outre, si le marché a été mal analysé, si l'entreprise ne perçoit pas les changements de la demande ou si la concurrence se différencie, la stratégie de domination par les coûts aboutira à un échec.

¹⁰ GERVAIS, stratégie de l'entreprise, éd. Dunod, 2005, Page 135.

¹¹ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4ème éd. Dunod, 2005, Page 11.

¹² ATAMER et CALORI, Diagnostic et décisions stratégique, éd Dunod, 1993, Page 31.

B. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation « *consiste à créer une spécificité du produit ou service offert par l'entreprise, spécificité autre que le prix, qui sera reconnu par l'ensemble du marché* »¹³. On distingue les stratégies de différenciation par le haut et la stratégie de différenciation par le bas. La première renvoie à la marque, le prix et la qualité en améliorant les caractéristiques de l'offre. La deuxième par contre repose sur le prix inférieur à celui des concurrents.

Une stratégie de différenciation protège l'entreprise contre les concurrents en raison de la fidélité des clients à la marque. Elle constitue aussi une forme de barrière à l'entrée et la fidélisation qu'elle entraîne protège mieux l'entreprise contre les attaques des produits de substitution. De ce fait, cette stratégie permet à l'entreprise d'échapper à une guerre de prix. Ainsi, en créant une offre possédant des caractéristiques uniques appréciées des clients, l'entreprise se dote d'un avantage concurrentiel.

Cependant cette stratégie n'est pas exempte de risques. En effet, la différenciation peut perdre de son importance suite à une évolution des goûts des consommateurs et elle est facilement imitable.

C. La stratégie de focalisation

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produits, une zone géographique. L'entreprise occupe ainsi sur un segment particulier une position imprenable grâce à une situation des coûts avantageux, aux caractères fortement différenciés des prestations fournis ou aux deux à la fois.

La stratégie de focalisation permet à l'entreprise d'avoir une bonne connaissance du marché, de réagir et s'adapter très rapidement en gardant une certaine indépendance. Grâce à cette stratégie, l'entreprise développe un avantage concurrentiel sur un segment limité voire unique de manière à ce créer une niche sur le marché (exclusivité de la production).

¹³ CORNIC François , 2008, op cité page 93.

Cependant, sur un segment trop étroit certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et de dépasser ainsi la stratégie utilisée.

Les stratégies concurrentielles développées par M.Porter permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable face à ses concurrents. Elles constituent également les sources de barrières à l'entrée permettant à l'entreprise de protéger son marché.

2.2 Rôle de la stratégie dans la protection du marché

Le mobile principal de l'entreprise capitaliste est la recherche du profit qui s'entend comme le bénéfice ou le revenu de l'entreprise obtenu en faisant la différence de ses recettes (le chiffre d'affaires) et ses coûts de production. L'entreprise optimise son profit en maximisant son chiffre d'affaires et en minimisant ses coûts de production. La maximisation des profits est rendue possible par l'application des stratégies de croissance externe ou interne de l'entreprise. La première désigne le fait qu'une entreprise s'agrandit en se regroupant avec les autres entreprises et la deuxième par contre le fait qu'elle s'agrandit par elle-même. Entre autre raison de maximisation, figure : l'absorption (achat d'une entreprise par une autre entreprise) et la fusion (regroupement de deux entreprises pour n'en faire qu'une).

Mais très souvent, le niveau de croissance atteint par certaines entreprises peut nuire à la concurrence et induire un abus de position dominante, c'est-à-dire une situation où une entreprise domine le marché en imposant ses règles. Dans ce cas le marché n'est plus totalement libre et les barrières à l'entrée sont présentes. Celles-ci sont érigées par l'entreprise installée pour empêcher les autres entreprises d'intégrer le marché.

Selon J.S.Bain (1956), une barrière à l'entrée constitue « *un avantage des firmes en place dans une industrie sur les entrants potentiels, avantage qui se traduit par la mesure dans laquelle les entreprises en place peuvent élever leur prix au dessus du niveau concurrentiel sans susciter l'entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie* »¹⁴. On entend par industrie « *un espace de concurrence entre producteurs offrant des réponses au marché très proches, voire similaires et fortement substituables* »¹⁵. Les entreprises en place limitent ainsi l'accès à leur marché car l'arrivée de nouveaux concurrents est généralement synonyme de baisse des marges et des profits.

¹⁴ J.S.BAIN, Barriers to New competition, Harvard University press, Cambridge, MA, 1956, Page 3.

¹⁵ STRATEGOR, 2005, opcit Page 39.

On peut distinguer deux types de barrières à l'entrée : les barrières naturelles et les barrières stratégiques. Les premières sont celles qui ne dépendent pas de la volonté des entreprises. Les secondes, par contre, résultent d'une stratégie c'est-à-dire de l'action délibérée de l'entreprise.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine des barrières à l'entrée. Il s'agit par exemple des avantages absolus de coûts des firmes. Stigler (1968) le confirme en définissant une barrière à l'entrée comme « *un coût de production qui doit être supporté par les firmes qui cherchent à entrer dans une industrie mais qui n'est pas subie par les firmes déjà en place* »¹⁶.

Les économies d'échelle constituent également une source des barrières à l'entrée. Bain (1956) défend cette idée en faisant remarquer que la production supplémentaire nécessaire à l'entrant pour atteindre le seuil d'efficacité peut être trop élevée par rapport à l'état de demande dans l'industrie en question et au niveau existant de production de l'entreprise en place, d'où il devrait résulter une pression à la baisse des prix jusqu'à rendre l'entrée non rentable. Dans le même contexte, il appuie également, la thèse selon laquelle les avantages dus à la différenciation d'un produit créent des barrières à l'entrée d'une importance très capitale. De plus, l'entrée d'un concurrent repose sur un investissement dans une activité donnée. Cette stratégie requiert des investissements élevés. S'ils sont lourds et onéreux, de tels investissements de départ constituent des obstacles majeurs à l'entrée d'acteurs ayant une faible capacité financière. Il en ressort que « *les capitaux requis entendus comme barrières à l'entrée, laissent supposer que l'entrée d'un grand groupe sera plus aisée que celle d'une petite entreprise* »¹⁷.

En outre, l'entreprise déjà installée peut réaliser des actions conduisant à dissuader l'entrée des nouveaux concurrents ou à contraindre les rivaux à quitter en fixant des prix bas ou prix limites.

Cependant, la théorie des marchés contestables élaborée par Baumol, Panzar et Willig à la fin du 18^{ème} siècle stipule que les barrières à l'entrée sont des obstacles à l'existence d'une concurrence potentielle.

D'après cette théorie, le marché doit être parfaitement contestable c'est-à-dire soumis au jeu normal de la concurrence ; l'entrée doit y être totalement libre.

¹⁶STIGLER G, The organisation of industry, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1968, Page 67.

¹⁷ STRATEGOR, 2005. Opcit, Page 39.

Pour protéger son marché, l'entreprise se doit de connaître préalablement son environnement concurrentiel. Selon Porter cité par Strategor (2005)¹⁸ cinq forces structurent la concurrence d'un secteur donné à savoir : les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les nouveaux entrants potentiels, les offreurs de produits de substitution. Ainsi, une entreprise peut adopter plusieurs stratégies pour protéger son marché.

Elle peut opter pour la concentration qui consiste à augmenter la taille moyenne de l'entreprise et à diminuer leur nombre. Cela peut soit prendre la forme d'un regroupement des entreprises qui fabriquent les mêmes produits (concentration horizontale) soit adopter un regroupement d'entreprises situées à différents stades de production afin de réduire les coûts par suppression des marges bénéficiaires de stades intermédiaires et en assurant la sécurité des approvisionnements.

A défaut d'adopter l'une des deux premières formes, l'entreprise peut se regrouper avec d'autres entreprises ayant des activités différentes dans le but de mieux rentabiliser les capitaux et d'atténuer le risque. De plus, les entreprises en place peuvent tisser des liens d'alliances pour atteindre leurs objectifs de protection de marché. Les alliances désignent entre toutes les modalités possibles de partenariat. Une entreprise peut ainsi décider de confier à d'autres, sur la base de contrats, ce qu'elle n'estime pas en mesure de faire efficacement. Les raisons de ces coopérations sont diverses : conquête de marchés, recherche de la taille, complémentarité entre firmes, maîtrise de coûts, rentabilité supérieure des investissements, meilleure ouverture sur l'environnement ... A ces stratégies s'ajoutent les stratégies inter firmes comme la franchise (l'entreprise franchiseur apporte son produit, son image, ses savoirs faire technologiques et commerciaux à des franchisés qui assure la distribution), l'accord de licence (une entreprise fabrique des produits avec une technologie dont une autre firme lui à accordé la licence).

En outre, l'entreprise peut adopter d'autres stratégies de croissance comme l'intégration verticale. Cette stratégie permet à l'entreprise à internaliser les activités auparavant assurées par le fournisseur (intégration en amont) et ou par les clients (intégration en aval). D'après Thierry Penard (2003)¹⁹, « Si l'intégration verticale peut bénéficier au client final, en termes de qualité de prix, elle renforce inévitablement les risques d'abus de position dominante, le

¹⁸ STRATEGOR, 2005, Opcit, page 40.

¹⁹ PENARD, Thierry. Economie des réseaux et services en réseaux : une application aux stratégies.

fournisseur de services intégrés verticalement peut en effet interdire l'accès à son infrastructure essentielle pour s'assurer ou conserver le monopole dans la fourniture du service final ». On peut remarquer par ces propos que cette stratégie permet l'établissement des barrières à l'entrée.

Complément fréquent de l'intégration, l'internationalisation constitue également un processus logique de protection de marché. Celle -ci permet à l'entreprise d'étendre ses activités au delà des frontières nationales habituelles. A travers cette stratégie, l'entreprise peut contrôler les sources d'approvisionnement, contourner des barrières à l'entrée, réaliser des économies d'échelle, réduire les coûts de production. Elle peut être de ce fait constituée une riposte à l'implantation d'un concurrent.

Conclusion

Toute entreprise, en vu de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée.

A cela nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique a suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste a d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possible, enfin, de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi les choix que l'entreprise peut faire, la stratégie de diversification qu'on va mieux détailler dans le chapitre qui suit.

Introduction

« L'exemple des entreprises qui ont réussi aujourd'hui montre que certaines voies de développement ont pu être suivies à l'instar de la diversification »²⁰. La diversification du portefeuille produits/services apparaît dès lors, pour certaines entreprises, comme une priorité pour contrer la concurrence de plus en plus vive et agressive sur la plupart des marchés. Ainsi, un regain des stratégies de diversification se manifeste pour rendre les entreprises beaucoup plus performantes.

Nous nous proposons de présenter dans la première section de ce chapitre, l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et son bien fondé et dans la seconde section les raisons et les méthodes de diversification.

Section1 : Définition et différentes voies de la diversification

Face au défi de la mondialisation et du progrès technologique, la plupart des entreprises sont obligées de développer des politiques marketing et commerciales susceptibles de leur garantir une vie durable. La diversification apparaît ainsi comme l'une des stratégies sur lesquelles les organisations doivent bâtir leur pérennité²¹.

Cependant, avant de d'aborder l'objectif, l'apport théorique et les composantes de la diversification, il convient, au préalable, de définir la notion de diversification telle que perçue par la littérature.

1-1 Définitions

Il existe plusieurs définitions de la diversification que la plupart des auteurs font varier en fonction du domaine dans lequel ils mènent leurs recherches.

C'est au début du 20^{ème} siècle que l'on voit apparaître ce nouveau mouvement stratégique : la diversification.

²⁰ STRATEGOR (1997) , politique générale de l'entreprise 3^e édition Dunod, Paris, page 65.

²¹ NOËL Amenc (2002), théorie du portefeuille et analyse, page 77.

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* »²².

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « *comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise* »²³. Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille en actifs différents pour s'assurer un portefeuille rentable. De cette recommandation, ressort la maxime selon laquelle : « *Il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier* »²⁴. C'est à travers cet adage que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

Dans le même ordre d'idée, 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* »²⁵.

Le concept d'efficience permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimalement diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier²⁶. De plus, la recherche empirique anglo-saxonne s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité-performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément.

²² CHANDLER Alfer.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92.

²³ Tobin James, essais dans les économies, vol 1 macroéconomies.

²⁴ Idem.

²⁵ MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, théorie financière 4^e édition.

²⁶ Idem.

Aussi, Louitri ²⁷ explique que compte tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs définit la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que : Les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois ²⁸ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargie ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque là.

Il va donc s'agir ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale.

A la suite de Kotler et Dubois ,l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-josas (STRATEGOR 3è édition) pense que *« la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »*²⁹.

²⁷ LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels ,éducation, paris,2005, page 75.

²⁸ STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise3è édition Dunod, Paris, page 69.

²⁹ Idem.

En synthèse, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques.

Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux.

La diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise.

Contrairement à la spécialisation, qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-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.

1.2 Les composantes de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui vont nous permettre de mieux comprendre, d'appréhender et de disséquer le concept de diversification. On aura tour à tour :

✓ Nouveaux domaines d'activité

Ce concept est à ne pas confondre de celui de métier. En effet, la notion de métier est beaucoup plus vague que celle de domaine d'activité stratégique. Le métier désigne toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession. Un domaine d'activité stratégique peut se définir comme un ensemble de facteurs-clés de succès composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits.

Cependant, le métier met l'accent sur les savoir-faire et compétences qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise alors que, le domaine d'activité se définit par rapport au marché, à la technologie et au produit.

✓ Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir de savoir-faire particuliers, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc.

✓ Les synergies

Des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément.

1.3 Les différentes typologies de la diversification

1.3.1 La typologie d'Ansoff

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

❖ Spécialisation (market penetration)

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

Ansoff propose trois approches :

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

❖ Développement de produits nouveaux (product development)

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

❖ **Expansion géographique ((Market development)**

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

❖ **La diversification totale**

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

Tableau n° 01 : La matrice Ansoff

MARKET/PRODU CT Marché/Produit	PRESENT/Actuel	NEW/Nouveau
PRESENT Actuel	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKET DEVELOPMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : Stratégor (1997)

1.3.2 La typologie de Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979)³⁰ se concentrent sur la diversification par la croissance externe.

D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

³⁰ SALTER Malcolm. - Wolf Weinhold. - Strategic Management. -volume1. - paris.-2008.

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

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

• **La diversification liée- complémentaire** : c'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

• **La diversification liée - supplémentaire** : c'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que celle-ci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

1.3.3 La typologie de Michael Porter

Porter (1992)³¹ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

- **La logique de portefeuille**

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

- **La stratégie horizontale**

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

³¹ PORTER Michael. – Avantage concurrentiel.- Economica.- paris.- 2000, page 93.

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

1.4 Les dimensions de la diversification

1.4.1 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 maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

1.4.2 La diversification verticale

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant, dans ses activités, les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval.

A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

1.4.3 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.

1.4.4 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.

1.4.5 La diversification géographique

On parle de diversification géographique dès qu'une entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs-clés de succès sont différents. Il ne faut pas confondre diversification géographique et expansion géographique.

L'expansion géographique se résume, pour la plupart des entreprises, à exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde. La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

1.5 Les différentes façons de se diversifier

Nous aurons quatre façons de diversification pour une compréhension beaucoup plus saine.

1.5.1 La diversification de placement

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. Le placement peut être financier ou industriel :

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

- 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.

1.5.2 La diversification de redéploiement

C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. En d'autres termes, pour reprendre les deux axes autour desquels la stratégie de diversification s'articule, l'entreprise a une forte position concurrentielle sur le segment stratégique de départ mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible. La diversification, dans ce cas, devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

1.5.3 La diversification de confortement

Ce type de stratégie s'adresse aux entreprises occupant une position concurrentielle moyenne sur leur segment de départ et qui peuvent difficilement l'améliorer. L'entreprise va alors se tourner vers une activité complémentaire afin de bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. L'entreprise va ainsi tenter de se différencier de ses concurrents en ajoutant une activité connexe à son segment stratégique de départ.

1.5.4 La diversification de survie

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court. La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources.

La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Figure n° 04 : 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 :Defi Jean Pierre, stratégor ,politique général de l'entreprise ,Dunod

Paris , 2002 , page 149.

Section2 : Diversification : objectifs et méthodes

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

2.1 Les objectifs de la diversification

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

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

Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel

- **Sur le plan stratégique**

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

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. »³² La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs ; La valeur étant d'après M. Porter ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

- **Sur le plan concurrentiel**

Porter a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »³³.

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

2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique

- **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* »³⁴.

³² JEAN Louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.

³³ PORTET. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.

³⁴ FELIX Orsini.- co-responsable de l'origine mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005.

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

- **Sur le plan économique**

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

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

2.2 Les moyens de la diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décideurs ne donnent leur feu vert.

- **La veille marketing et commerciale**

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments.

La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec, il faut tout d'abord bien observer le marché avant la diversification, pendant et après la diversification.

La veille marketing et commerciale correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existants.

La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés.

Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet de diversification d'un concurrent.

La veille repose sur des études à plusieurs niveaux. D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non. Pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision. Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet.

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

Au fil des années, la veille marketing et commerciale a subi des changements très importants.

Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce au bouche à oreille, c'est même ainsi que l'on réalisait l'espionnage industriel ! Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées.

Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins.

Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie. Il est nécessaire d'adapter ses outils selon ses besoins, le but étant de ne pas copier un modèle standard pour ne pas se retrouver dans des situations où le résultat de la recherche n'est pas utile pour la prise de décision. Il faut créer un processus rapide et optimisé, il n'est pas utile de créer une "usine à gaz", cela peut devenir un facteur de démotivation.

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

Des outils pour automatiser la veille existent, notamment Google grâce à ses alertes par e-mail lors de publication de pages et d'articles programmables par mots-clés. Grâce aux informations récupérées, l'objectif est de trouver ce qui va différencier le projet de ce qu'une autre entreprise fait déjà. C'est-à-dire, en quoi le projet apportera une valeur ajoutée supplémentaire ou comment faire évoluer le projet pour qu'il devienne le meilleur, en d'autres termes, la valeur ajoutée de la diversification.

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

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

La veille marketing et commerciale 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 d'argent. Pour des diversifications réussies, le travail de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé³⁵.

▪ **La Recherche & Développement**

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

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

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

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

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

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

³⁵ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012.

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

Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché. Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs. Cela, sur un plan commercial, qui va permettre à une entreprise de se différencier des autres.

Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production.

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

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

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

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

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

▪ Les décideurs

La phase la plus critique lors d'une diversification est la prise de décision. En effet, il s'agit d'une prise de risque. Il faut formaliser un plan pour ce processus pour ne rien louper et sélectionner le meilleur choix : accepter ou refuser le projet de diversification.

Une prise de décision se fait en plusieurs étapes. Afin d'améliorer ce processus, il est préférable de diviser le travail en quatre phases.

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

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

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

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

La prise de décision est une étape très importante, il s'agit d'un problème complexe. Des facteurs tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise ou même les informations acquises ont des effets sur la décision. Pour que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, ils ont besoin d'informations à toutes les échelles, aussi bien financières que sur l'industrialisation. Ainsi il ne faut surtout pas qu'une décision repose sur une unique personne, il faut des connaissances dans tous les domaines pour éviter de tomber dans ce genre de piège. C'est la raison pour laquelle les entreprises font souvent appel à des cabinets de consulting.

Les cabinets de consulting ont pour but de donner des conseils stratégiques. Cela peut donc changer radicalement la manière de voir le projet de diversification. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit à une aide et uniquement à une aide à la prise de décision. Les cabinets ont des expériences assez larges car ils ont suivi de multiples entreprises et ont archivé les cas d'échecs ou de réussites. Ils produisent également une veille commerciale et marketing très intense, afin de toujours suivre les phénomènes de mode et donner ainsi les meilleurs avis possible.

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

2.3 Déroulement de la diversification

Après avoir obtenu le feu vert des décisionnaires, le projet de diversification peut démarrer.

Même si de nombreuses études et analyses ont déjà été réalisées, celles-ci doivent continuer afin de ne pas mettre le projet en danger à cause d'un manque d'informations. Ensuite, le cœur du projet consistera à trouver et gérer les financements et les différentes ressources.

- **Vérifier la viabilité du projet**

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

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment qu'on étudie les technologies qui vont être utilisées, les méthodes d'industrialisation, etc. Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi. Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, les procès entre Apple et Samsung à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

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

est le rapport entre la valeur ajoutée de l'existant et le prix. Ce prix doit également tenir en compte différents facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible.

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

- **L'aspect financier et technique**

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

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

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

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

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

“Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité”. C'est-à-dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement.

L'argent alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes : grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes.

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

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

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

2.4 Les Avantages et inconvénients de la diversification

2.4.1 Avantages

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à se diversifier. Cependant, même si leurs objectifs diffèrent, toutes les entreprises qui se diversifient sont capables de profiter de certains avantages liés à la stratégie de diversification, tels que l'optimisation de l'emploi des ressources à disposition, le gain en sécurité, et le gain en réactivité.

a. Exploiter au mieux les ressources de l'entreprise

Avant tout, une entreprise qui se diversifie voit forcément ses habitudes changer ; il faut réorganiser la gestion du personnel et des budgets ou encore de la logistique et du matériel. Cette réorganisation est l'occasion d'améliorer les choses.

L'achat et surtout la création d'une nouvelle société est souvent l'occasion pour une entreprise de récompenser ses salariés, en leur offrant de nouveaux postes plus avantageux.

Se diversifier permet aussi parfois à une entreprise d'utiliser tout le potentiel et les compétences de ses employés, qui étaient jusqu'alors cantonnés à une activité.

b. Stabiliser et sécuriser l'entreprise

Même si la diversification, qui est avant tout un investissement, et donc un pari, paraît plus risquée qu'une politique de spécialisation, il apparaît qu'elle constitue au final une vraie opportunité de stabiliser et sécuriser une entreprise.

En effet, une entreprise qui possède plusieurs activités est moins sensible aux fluctuations des marchés qu'une entreprise spécialisée. Même si un des marchés où est présente l'entreprise connaît un ralentissement, elle peut compter sur la croissance d'un autre pour se maintenir.

c. Gagner en réactivité et donc en compétitivité

Enfin, en étant positionné sur plusieurs secteurs d'activité et en possédant déjà plusieurs corps de métiers, il est plus facile d'entreprendre de nouvelles actions de diversification.

Une entreprise qui a un long historique de diversification est plus apte qu'une autre sans antécédents à se projeter sur un nouveau marché, du fait de son expérience. En effet, les procédures d'étude de marché sont rodées, les moyens mis à la disposition d'une diversification sont déjà connus, et tout le processus de validation de cette stratégie est beaucoup plus court, ce qui permet à l'entreprise d'être bien plus réactive.

L'objectif idéal que cherche à atteindre chaque entreprise étant la stabilité et la rentabilité, la diversification peut représenter une alternative d'évolution très intéressante. En effet elle permet de se rapprocher significativement de cet objectif en améliorant en plus souvent la réactivité et la compétitivité de l'entreprise.

Toutefois, il ne faut pas oublier que chaque action entreprise possède également des inconvénients.

2.4.2 Inconvénients

Même si, en règle générale, une diversification n'est pas une décision prise à la va-vite, mais qu'elle a au contraire été longuement étudiée et planifiée, certains risques ne peuvent être totalement écartés.

C'est notamment le cas de l'ouverture à de nouveaux concurrents, de la difficulté à gérer une nouvelle vie en entreprise, ou encore de l'apparition d'imprévus qui obligent à de nouveaux investissements.

a. Une ouverture à la concurrence

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

Cependant, il y a peu d'entreprises déjà établies qui pénètrent ces nouveaux marchés, ce sont souvent des indépendants qui montent leur propre société, en prenant position sur un nouveau marché qu'ils estiment deviendra rapidement très porteur. Même si ces sociétés sont souvent rapidement acquises par de plus grandes, qui profitent alors de ce nouveau marché, ce dernier a déjà été investi par d'autres, et une situation de concurrence s'installe. Autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.

b. 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. La diversification étant souvent mûrement réfléchie et étudiée, les prévisions des dépenses sont généralement correctes, et le risque encouru est connu et accepté.

c. Une vie d'entreprise chamboulée

Chaque entreprise a une organisation, une philosophie et des valeurs qui lui sont propres. On parle de culture d'entreprise.

Ce concept est né en Angleterre puis en Allemagne, au début des années 1830. Cependant, c'est au Japon et aux Etats-Unis qu'elle s'est véritablement imposée, en se basant sur deux principes différents. D'un côté, une inscription logique dans les valeurs de la culture japonaise : la famille, la loyauté, le respect. De l'autre, l'idée américaine qu'une forte culture d'entreprise reflète la puissance de cette entreprise. Cependant, même si l'idée de base diffère, l'objectif est le même : utiliser le sentiment d'appartenance des employés à une entreprise comme outil de management.

En effet, cette culture commune permet d'unir tout le personnel autour de valeurs partagées, de créer une cohésion et ainsi de renforcer non seulement le bien être d'un employé, mais aussi sa motivation et son implication au sein de l'entreprise. A ce titre, elle est entretenue grâce à des rituels, des habitudes ou des événements entre collègues, allant du simple gâteau d'anniversaire partagé entre employés jusqu'aux séminaires.

Conclusion

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

Toutefois le jeu en vaut souvent la chandelle et la récompense d'une diversification réussie est la promesse de quelques belles années pour l'entreprise.

Introduction

Cevital est l'une des entreprises algériennes, qui ont su s'imposer sur le marché. Elle est la première entreprise privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien. En très peu de temps, le groupe occupe des parties de marché et réalise des chiffre d'affaires importants, dans ce chapitre nous présenterons le groupe Cevital.

Section 01 : Présentation du complexe

CEVITAL SPA au capital social de six (6) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAAD REBRAB & Fils.

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T/j d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

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

1.1 Situation géographique

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui

profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

1.1.1 La fiche signalétique :

- ✓ Raison social : SPA Cevital Mr ISSAAD REBRAB & Fils.
- ✓ Siège social : Complexe Cevital Bejaia 06000, W BEJAIA, Algérie.
- ✓ Tel : 00213. 34. 20. 20. 00 / 034. 22. 06. 96.
- ✓ Fax : 00213. 34 .21. 27. 73.
- ✓ Email : info@cevital.com
- ✓ Site http : www.cevital.com
- ✓ Capital social : Son capital est de ; 68,760, 000 ,000 DA.
- ✓ CBN° : BADR-Agence Béjaia 003 00357 3002713000 59.
: BNP PARIBAS-Agence Béjaia 072 00713 00000 1800172.
: Société Générale-Agence Béjaia 02100501 1130000537 52.
- ✓ ART N° : 06010108900 M.F : 09980601900821.
- ✓ RCN° : 98 B03802 BEJAIA.
Président direction générale (PDG) : Mr ISSAAD REBRAB

Nombre de travailleurs : plus de 4379

1.2 Activités et missions

1.2.1 Activités de CEVITAL

Lancé en *Mai* 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en *Décembre* 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en *Août* 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- ✓ Production de margarine (600 tonnes/jour).

- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- ✓ Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- ✓ Stockage céréales (120 000 tonnes).
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1.2.2 Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.3 Structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité.

1.3.1 Les principales missions des différentes directions du complexe

1.3.1.1 La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction

générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

1.3.1.2 La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...)
- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...)
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise

1.3.1.3 La direction technique contrôle de qualité

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tout leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.3.1.4 La direction projet

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

1.3.1.5 La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

1.3.1.6 La direction commerciale

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers ; pour se faire la direction a adopté la structure suivante :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- Coordonner les activités de son département.

1.3.1.7 La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

1.3.1.8 La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

1.3.1. 9 La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

1.3.1. 10 La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

1.3.1.11 La direction logistique (DLog)

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leurs fournissant les

ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services :

a) Service approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

b) Service magasinage

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

c) Service expéditions

Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
- La gestion des fichiers.
- L'établissement des bons de consignation.
- La restitution des palettes.
- L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

d) Service transit et transport

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

1.3.1.12 La direction marketing

Nouvellement créer, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

1.3.1.13 La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

Zone 1 : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement)

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

Zone 3 : ou zone des expéditions.

1.4 Le choix stratégique de CEVITAL

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

A cet effet, CEVITAL, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Congloméra le : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction, ...

Concernant l'étendu du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination par les coûts, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national.

Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

1.5 La gamme de produit

La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

1.5.1 Des huiles

- Fleurial : 100% Tournesol (depuis Août 1999)
- Fridor : 100% mélange Tournesol, Colza et Palme
- Elio2 : Huile végétale (soja, palme)

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5 litres, 2 et 1 litre

1.5.2 La margarine

❖ Margarine de table

- Matina en barquettes de 400g et en plaquettes 250g
- Fleurial en barquettes de 500g et en plaquettes 250g
- Rania en barquettes de 400g et en plaquettes de 250g

❖ Margarine de feuilletage :

La parisienne en plaquettes de 500g

❖ Graisses végétales :

- Graisse de coco 27-29
- Graisse de coco 31-33
- Graisse de coco 34-36
- Graisse de palmiste 35-37
- Shortening 38-40.

❖ Smen: Medina 100% végétale en pots de 1,8kg.

1.5.3 Raffinerie de sucre

❖ **Le sucre blanc** : Les sacs de 50kg et des big bag de 1000kg.

❖ **La mélasse** : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation.

L'HUILE			
Désignation articles	Volume	Conditionnement	Emballage
HUILE elio 2	75 cl	Bouteille	PET
	100 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	500 cl	Bidon	
HUILE fleurial Plus	75 cl	Bouteille	
	100 cl	Bouteille	
	180 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	400 cl	Bidon	
	500 cl	Bidon	
HUILE Fridor (opaque)	400 cl	Bidon	
LA MARGARINE			
Margarine Fleurial	250 g	Plaquette	papier
	500 g	Barquette	PET
Margarine feuilletage	500 g	Plaquette	papier
Margarine Rania	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine Matina	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine elio 2	500 g	Barquette	PET

	250 g	Plaquette	papier
Smen Medina	1,8 Kg	boite	PET
	500 g	Barquette	
Shortening	34/36	Carton	papier
	31/33	Carton	
	35/37	Carton	
	38/40	Carton	
Beurre gourmand	500 g	Plaquette	papier
LE SUCRE			
Sucre	50 Kg	Sac	PET
Sucre Morceaux	1 Kg	Boite	papier
Sucre Skor	1 kg	boite	papier
Sucre Big Bac	1000 Kg	Sac	PET
Sucre liquide	100 cl	Bouteille	PET
Sucre liquide inversé	100 cl	Bouteille	PET
L'EAU MINÉRALE NATURELLE ET BOISSON GAZEIFIÉE ET JUS			
eau minérale	50 cl	Bouteille	PET
	150 cl		
Eau gazéifiée	100 cl	Bouteille	PET
Tchina jus d'orange	100 cl	Bouteille	PET
	200 cl		

Section 02 : les capacités du complexe Cevital

2.1. Les capacités de production

•Les huiles végétales

En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en Octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j.

Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 85% sur le marché national des huiles.

•La margarine

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

•La raffinerie de sucre

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'en virant 12 000m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- Un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m² et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes ;
- Une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m² et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j ;
- Quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m² et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t.
- Une unité de conditionnement occupant 1 450m².

•Le conditionnement

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

2.2 Les capacités en ressources humaines

L'effectif de complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4379 personnes en août 2010. Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise CEVITAL est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif.

2.3 Les capacités commerciales

La direction commerciale de CEVITAL, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de :

- 01 directeur commercial
- 01 secrétaire
- 01 chef des ventes
- 04 chargés de clientèle
- 08 facturiers
- Un chargé des statistiques.

2.4 Les capacités des expéditions

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

➤ Pour la raffinerie d'huile

Chaque équipe est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 facturier
- 01 magasinier
- 01 chargé de palette
- 06 caristes

En tout, il y a trois équipes qui travaillent en 2*8 heures, la capacité de chargement en huile, est de 50 camions/jour, soit 1200 palettes.

➤ **Pour la margarinerie :**

Elle est constituée de deux équipes de 2*8 heures, chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 magasinier
- 02 caristes (01 pour le Clark et 01 pour la gerbeuse)
- 02 manutentionnaires

La capacité de chargement est de 7 à 8 camions/jour, soit 160 palettes/jour.

➤ **Pour la raffinerie de sucre**

Elle est constituée de deux équipes de 2*8heurs, dont chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 facturier
- 18 manutentionnaires
- 03 agents d'entretien

La capacité de chargement est de : 80 camions/jours, soit l'équivalent de deux (02) tonnes par camion.

2.5 Les capacités de distribution

Cevital dispose de moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont répartis comme suit :

a). Les moyens humains

106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe.

Elles sont réparties comme suit :

- 1 responsable logistique
- 1 responsable des expéditions
- 7 chefs de quais
- 42 caristes
- 5 facturiers
- 14 manutentionnaires
- 15 magasiniers

- 3 responsables de palettes
- 18 personnes pour le tri des palettes

L'ensemble de personnel est organisé en 2 fois 8 heures (une équipe de 5h jusqu'à 13h et l'autre de 13h à 21h)

b). Les moyens matériels

Le complexe utilise deux catégories de moyens : ceux utilisés directement par le complexe et ceux loués aux dépositaires.

Ceux utilisés par Cevital, composés de :

- 105 tracteurs camions semi-remorques
- 140 semi-remorques
- 10 camions de 10 tonnes
- 3 citernes
- 6 clarcks et 2 gerbeuses (Ceux qu'elle loue)
- 107 camions de distribution
- 9 cellules frigos

c). les capacités de stockage

Cevital dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, repartis comme suit :

- 1600 palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à EDIPAL
- 1400 palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froid,
- 120000 tonnes du sucre au complexe (les silos), 1649 tonnes à IDIPAL
- 2442 tonnes à ICOTAL
- 5130 tonnes au JUTE
- 15955 tonnes à ENAB

D). capacités de chargement

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jours pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

2.6 La part de marché de CEVITAL

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle national et international privilégié.

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché³⁶.
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de parts de marché³⁷.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen. La réussite de Cevital lui a permis de :

Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.

S'assurer une compétitive affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.

D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

2.7 Méthodologie de recherche

2.7.1 Objet de l'enquête

Dans le but de voir en pratique la portée de la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Cevital, et l'impact qu'elle a pu avoir sur l'évolution de l'entreprise, nous avons effectué une enquête auprès des responsables du pôle agro-industrie, par le biais d'un entretien. Ce qui nous a permis de vérifier sur le terrain les hypothèses avancées précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise Cevital à adopter la stratégie de diversification.

³⁶ Document interne à l'entreprise Cevital

³⁷ Idem

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents interne de l'entreprise, notamment des données du service commercial, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

2.7.2 Entretien

Définition

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien non-directif** : il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.

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

- **L'entretien semi-directif** : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il « se laisse diriger tout en dirigeant » (Piaget).

Concernant notre entretien, celui-ci a été réalisé de manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Cevital.

2.7.3 Déroulement de l'entretien

L'entretien comprend trois étapes :

1. La préparation de l'entretien :

1-1-Définition du cadre :

- Définir les objectifs de l'entretien.
- Voir les informations déjà disponibles sur le sujet à interroger.
- Délimiter les informations et éventuellement les documents que l'on cherche à obtenir.
- Etablir la liste des personnes à interroger (échantillon représentatif de personnes) : cette liste peut être réaliser à partir d'un premier entretien avec un responsable si l'on enquête par exemple au sein d'un établissement.
- Prévoir le planning des entretiens.

1-2-Préparation du guide d'entretien

- Préparer un guide d'entretien comprenant les grands thèmes à aborder.
- Pour lister ces thèmes, utiliser éventuellement l'outil QQQQC (qui, quoi, où, quand, comment).
- Rédiger les questions de manière à interroger l'interlocuteur sur chaque thème, en appliquant le principe FOCA :
 - . Quels sont les **Faits** ? (objectivité)
 - . Quelle est votre **Opinion** ? (subjectivité)
 - . Que faudrait-il **Changer** ? (suggestions)
 - . Quelles **Actions** avez-vous entreprises ? (attitudes face au changement)

2. La réalisation de l'entretien

2-1-Mise en confiance de l'interlocuteur

- Choisir un lieu qui permette de préserver la convivialité et la confidentialité du contenu de l'entretien.
- Se faire éventuellement présenter par le responsable de l'établissement.
- Exprimer clairement le cadre et l'objectif de l'entretien.
- Présenter le plan, la durée de l'entretien.
- Annoncer les attentes et, si besoin est, que des copies de certains documents pourront être demandés.

- Informer l'interlocuteur sur le fait qu'un compte rendu lui sera soumis pour validation à la suite de l'entretien.
- Obtenir l'accord de l'interlocuteur sur le fonctionnement proposé.

2-2-Conduite de l'entretien

- Créer un climat favorable par une attitude d'ouverture et d'écoute : ne pas émettre de jugement.
- Conduire l'entretien à partir du guide.
- Prendre des notes détaillées et précises (utilisation d'un magnétophone).
- Commencer avec des questions ouvertes pour favoriser l'expression de la personne.
- Compléter par des questions fermées pour obtenir certaines précisions.
- Utiliser la reformulation pour vérifier et faire préciser les informations.
- Permettre à l'interlocuteur de faire le point sur l'avancement de l'entretien : par des reformulations sur les aspects importants et complexes ; par des synthèses à l'issue de chacune des parties importantes.
- Adapter la conduite de l'entretien à l'interlocuteur.
- La durée de l'entretien ne doit pas dépasser 2 heures.

2-3-Synthèse de l'entretien avec la personne

- Faire la synthèse pour l'interlocuteur de ce qui a été dit lors de l'entretien.
- Rappeler la suite qui sera donnée à sa contribution.

3. Le suivi de l'entretien

- Relire les notes le plus tôt possible après l'entretien (ou retranscription de l'enregistrement audio).
- Rédiger rapidement le compte-rendu.
- Faire valider le compte-rendu par l'interlocuteur en lui demandant, si besoin est, des informations complémentaires.
- Exploiter l'entretien le plus rapidement possible.

2.7.4 Les différents types de questions au cours de l'entretien

Questions ouvertes : questions auxquelles la personne peut donner ses propres réponses. Elles ont une fonction exploratoire qui vise à faciliter la prise de parole.

Questions fermées : l'interviewer propose ici des réponses parmi lesquelles la personne est invitée à choisir.

Questions indirectes : ces questions orientent le thème sur un plan général et laissent la personne organiser sa réponse et trier, classer, évaluer l'information comme elle l'entend.

Questions projectives : ces questions invitent les personnes à quitter leur réalité propre pour se projeter dans une situation fictive, imaginaire. Il peut s'agir de questions relatives au futur imaginaire (ex : « quand vous saurez lire... ») ou des questions qui amènent l'individu à se mettre dans la peau de quelqu'un (ex : « supposons que... »).

Section 3 : La diversification au sein de Cevital Agro-industrie

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

Et dans ce qui suit, nous allons notre travail de recherche sur le terrain auprès des responsables de cette entreprise, et étudier la stratégie de diversification suivie par l'entreprise.

3.1 La naissance du groupe Cevital Agro-industrie

Cevital agro est une société par actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA³⁸ créée en 1998 par Issad Rebrab, implantée au sein du port de Bejaia, elle est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie.

Les origines de cette entreprise remontent à la démonopolisation du commerce extérieur pour le sucre en 1995 et dont Issad Rebrab avait saisi l'opportunité et s'est accaparé 70%³⁹ du marché, chose qui ne dura pas longtemps vue l'instabilité de la situation de l'Algérie en ces temps.

Avec ses fils leur réflexion sur le développement d'une industrie se focalisera rapidement sur les produits de première nécessité auxquels seront destinés la majeure partie des dépenses de la population c'est-à-dire, les produits vitaux d'où le nom de Cevital qui signifierait selon le fondateur Issad Rebrab « c'est vital »⁴⁰. Les premiers produits d'huile de Cevital entrent sur la marché en janvier 1999⁴¹. Ainsi, une nouvelle ère commence pour l'entreprise qui deviendra la base principale du groupe, qui, en diversifiant ses activités elle se constitua un portefeuille se composant actuellement en plus de la raffinerie d'huile, de plusieurs unités de production telles que : raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

³⁸Document interne à Cevital agro-industrie.

³⁹ Idem ;

⁴⁰ HAFSI, Taieb, p. 159.

⁴¹ HAFSI, Taieb, p. 162.

Bien que relativement jeune, elle génère une grande partie du cash flow du groupe environ 60%⁴² dont la majeure partie est réinvestie.

3.2 La diversification au sein de Cevital Agro-industrie

L'entreprise Cevital Agro-industrie a commencé son activité par le conditionnement d'huile et cela pour croître en interne.

Effectivement, en très peu de temps elle a pu passer de conditionnement d'huile brut à sa production, en intégrant en amont la production des bouteilles en plastiques. Après avoir eu une place confortable sur le marché et avoir développé son interne, grâce au service recherche et développement, en se lançant dans la production de la margarine et du beurre de bonne qualité.

Ensuite, Cevital Agro-industrie a élargi son activité et sa gamme de produits par la réduction des coûts qui consiste horizontalement en l'utilisation de son propre huile pour la production des corps gras solides, verticalement, elle utilise le soja pour la fabrication des huiles. Aussi, par la production de sucre liquide et solide ou elle détient la majorité des parts de marché.

Cevital Agro-industrie a transformé son mode de développement de l'interne vers la croissance externe après le rachat de Cojek et l'unité d'eau minérale de Lalla khedidja

3.2.1 Mission, vision et objectifs de la diversification de Cevital Agro-industrie

Cevital agro-industrie définit sa mission comme étant : « *Notre mission est d'offrir à nos clients et consommateurs, nationaux et à internationaux, une large gamme de produits agro-alimentaires qui leur procurent bien-être et santé, étant élaborés selon les meilleurs standards de qualité et pratiques de gestion, tenant compte des attentes de toutes les parties prenantes (Stakeholders)* ».

Cela grâce à notre capital humain qui se distingue par le savoir-faire de nos collaborateurs, leur engagement, et leur attachement aux valeurs de l'entreprise, justifiant

⁴²HAFSI, Taieb. p. 184

*notre place de leader sur le marché algérien, tout en garantissant la pérennité de l'entreprise à travers la recherche permanente de l'excellence».*⁴³

Et de sa mission découle sa vision, ainsi définie sur un horizon allant jusqu'à 2025 en se fixant comme objectifs de :

- Etre leader au niveau régional (Afrique du nord) ;
- Etre présent sur le marché international ;
- Atteindre huit (08) milliards de dollars de chiffre d'affaires dont 50% à l'export ;
- Etre parmi les meilleurs employeurs ;
- Quadrupler son activité et élargir son offre ;
- La mise en place d'une supply chaine (ERP) ;
- Les marques de Cevital doivent être les préférées des consommateurs ;
- Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets.

Comme nous venons de le voir, Cevital agro-industrie est une entreprise qui aspire continuellement au développement. De là, elle se pose sans cesse des questions sur son avenir. Ces dernières sont réfléchies au niveau du groupe et plus précisément par les actionnaires, qui fixent les grands axes de développement qui seront par la suite diffusés aux différents managers des business units. Ces derniers vont à leurs tours s'interroger, chacun, sur le devenir de sa BU, par l'organisation d'ateliers et de brainstormings, qui de par leur proximité du terrain sont les mieux placés pour proposer des stratégies adéquates à l'atteinte des objectifs fixés qui seront enfin, négociés avec les actionnaires qui vont soit accepter de fournir les moyens financiers nécessaires pour leur réalisation ou bien refuser de les financer. Dans ce cas, c'est aux managers de trouver les moyens nécessaires en sollicitant les différents acteurs extérieurs (banques).

Ainsi, pour concrétiser sa vision, Cevital agro-industrie se fixe un nombre d'objectifs sur un horizon de trois (03) ans parmi lesquels :

- Maintenir une croissance à deux chiffres ;
- Création d'une unité de production de sucre roux.
- Développement d'un projet de trituration des graines oléagineuses pour la production de l'huile brute ;

⁴³ Document interne à Cevital Agro-industrie « Mission / Vision/ Valeurs de l'entreprise Cevital Agro-industrie »

- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La couverture de l'ensemble du marché national ;
- Positionnement de ses produits sur le marché international.

3.2.2 Les axes de développement de CEVITAL agro-industries

CEVITAL Agro-industrie, leader en agroalimentaire en Algérie, à travers une large offre de première qualité, adaptée aux consommateurs algériens, avec un prix abordable, basé sur les grands axes suivants :

➤ **Compétitivité imbattable** : pour CEVITAL, le développement des PME algériennes ne peut pas reposer uniquement sur l'initiative entrepreneuriale. Dans les modèles économiques mondiales, seule, la compétitivité peut assurer le développement durable à travers une offre de produits aux standards de qualité internationale, avec des prix suffisamment concurrentiels.

Les facteurs clés de succès de sa compétitivité sont :

- La certification ISO 22000 pour l'ensemble des activités (sucres, huiles, et margarines) sont des produits dont le système de qualité de fabrication et certifié par le bureau VERITAS certifications. Aussi, les règles imposées par le marché international sont issues de la norme ISO 14001, une des pièces nécessaires que possède CEVITAL AGRO. Il s'est inscrit dans une démarche de performance et d'efficacité environnementales, en tenant compte de la dimension « protection de l'environnement » dans toutes les activités de façon coordonnée. Aussi, par (le financement des diverses associations de protection de l'environnement, la veille technologique....Etc) ;
- Le plan d'accompagnement (redéploiement) ;
- La simplification (stockage et transport) à travers la mise en place de la plate forme de Bouira : NUMILOG, créée en 2007, elle propose une solution logistique globale comprenant le transport routier, le stockage et sa gestion, l'emballage, le Co-packing et l'étiquetage.... Etc.

➤ **Diversification** : CEVITAL AGRO a engagé une vraie politique de diversification, avec le lancement d'innombrables projets. Surtout avec le mégaprojet du groupe, celui du cap 2015.

Parmi les facteurs clés de succès qu'on y trouve :

- Extension : prochainement, l'entreprise CEVITAL AGRO se verra dotée de plusieurs nouvelles installations qui vont renforcer des unités déjà existant, ainsi que des nouvelles unités de production.

➤ **La croissance** : On y trouve les facteurs clés de succès suivants :

- Extension raffinerie : la capacité de production de la raffinerie est de 600T/j pouvant passer après extension à 1200T/J. Cette raffinerie est conçue pour traiter toutes les qualités des huiles comestibles et consommables, tel que (le colza, le tournesol, l'olive, le soja....Etc.)

- Intégration du marché de l'export : avec une forte ambition d'être prochainement parmi les 10 premières entreprises de l'Afrique, CEVITAL n'entend pas se dérober en si bon chemin. Le leader sur le marché algérien dans l'agro alimentation n'arrête pas de détendre son marché.

3.2.3 Les types de diversifications suivies par Cevital Agro-industrie

3.2.3.1 Diversification de produits

Depuis sa création, l'entreprise Cevital agro-industrie s'est diversifiée afin de répondre à la demande de ses marchés. Si on venait à décomposer le portefeuille d'activités de Cevital, on distinguera six domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- Huiles Végétales ;
- Margarinerie et graisses végétales ;
- Sucre blanc ;
- Sucre liquide ;
- Boissons ;
- Les conserveries ;

a) Huiles végétales

Ce DAS est composé de trois principales marques :

- a- Fleurial : sa marque haut de gamme ;
- b- Elio & Fridor ;
- c- **L'huile en vrac raffiné destiné aux industriels pour les fritures etc ;**
- d- L'huile en vrac acide utilisé dans la fabrication de détergent, des peintures et des aliments de bétail.

b) Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine, on trouve ainsi trois catégories :

•La margarine de table : destinée à la consommation directe dont il existe quatre marques telles que :

- a. Matina;
- b. Fleurial ;
- c. Rania ;
- d. Le beurre gourmand.

•La margarine destinée aux besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle telles que :

- a. La parisienne ;
- b. Smen « Medina ».

•Les graisses végétales:

- a. Shortening 38-40 : est un mélange d'huiles végétales développé
- b. spécialement pour l'industrie des biscuits, gaufrettes et boulangeries.

c) Le sucre blanc

Entré, au deuxième semestre de 2009, C'est un produit grand public qui répond aux besoins de la consommation directe et la transformation industrielle agroalimentaire, il est commercialisé sous la marque SKOR.

d) Le sucre liquide

Ce produit est 100% saccharose et inverti, il est destiné essentiellement à l'industrie des boissons, des glaces, biscuiterie et confiserie.

Le sucre, les huiles et les margarines de **Cevital** sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié **ISO 22000** par le bureau **VERITAS Certifications**⁴⁴.

e) Les boissons

a. Lala khedidja : une marque qui réunit deux produits :

- L'eau minérale ;
- L'eau gazéifiée.

b. Tchina : est un jus de fruit avec une gamme de produit orange, mandarine, cocktail exotique, orange pêche et citron.

f) Les conserveries

Commercialisées sous l'enseigne de COJEK, ces conserves sont élaborées à base de légumes et fruits naturels, on y trouve notamment:

- Le concentré de tomate ;
- Le double concentré de tomate;
- La harissa;
- La confiture d'abricot.

Et comme on vient de le voir, Cevital dispose de nombreuses unités de production dont les capacités sont comme suit :

⁴⁴ Un bureau de certification Français

Tableau N° 02 : les capacités de production des unités de Cevital.

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : <http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agro> .

3.2.3.2 Diversification géographique (marché/ l'internalisation)

Cevital a presque attendre le marché national et elle est en phase d'exportation en les huiles et le sucre. Elle a échoué en son exportation du beurre et de la margarine cela peut s'expliqué par la différence entre le gout du consommateur national et celui à l'étranger, malgré ce résultat le service de recherche et développement de la margarinerie n'a pas cessée de travailler en vue de satisfaire les attentes des consommateurs étrangers et y arriver à conquérir les autres entreprise productives les mêmes produits.

Dans le tableau n°03 on va montrer les exportations de cevital-agro : le pays , la qualité, et le chiffre d'affaire réalisé pour cette exportation.

Tableau N° 03: les exportations de cevital-agro.

Famille de produits	Nom Représentant	Quantité (tonne)	Chiffre d'affaires (Hors taxe)
Huile	Pays bas	8312,50	284488025,94
	Lybie	41.40	2913681,83
	France	2208,79	71135320,29
Margarine	France	14,33	2355753,49
Sucre	Tunisie	3750,00	85510408,80
	Royaume uni	15375,00	116479342,60
	France	2000,00	62655130,10
Total		31702,02	625497663,64

Source : direction commerciale de Cevital.

3.2.3.3 Diversification par l'intégration en amont

- les activités liées aux corps gras :
 - L'intégration de la production sur site, des emballages ;
 - La trituration des graines oléagineuses pour produire l'huile brute (à base de graines de colza ou de soja), et le tourteau (produit secondaire de la trituration de graines oléagineuses destiné à l'aliment de bétail) ;
 - Encourager le développement de l'agriculture du colza et du tournesol pour les besoins de la trituration.
- Les activités liées au sucre :
 - Créer et lancer une industrie de production de sucre roux de grande envergure, à base des dernières évolutions technologiques en la matière pour couvrir les besoins du marché national.

3.3 La performance au sein de Cevital-agro

Après que Cevital ait adopté la stratégie de diversification et pour voir ce qui a changé à travers l'application de cette stratégie, nous avons fait une analyse sur l'évolution de son chiffre d'affaires durant les années 2010, 2011, 2012 .

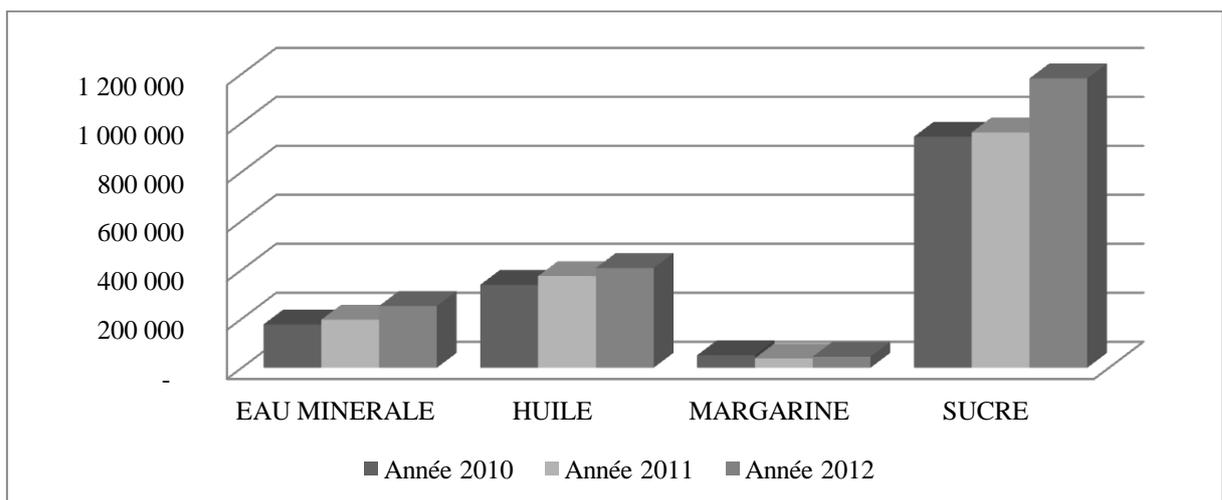
3.3.1 Les réalisations de Cevital agro-industrie en chiffres :

Sur le marché national Cevital agro est leader avec des parts de marché dominantes. Elle s'est ainsi accaparé 70% du marché des huiles végétales face à son principal concurrent Afia et 30% du marché de la margarinerie et des graisses végétales qu'elle partage avec COGB Labelle. Enfin, elle domine celui du sucre avec une couverture de 85% face à l'entreprise étatique Enasucré⁴⁵.

Cevital agro est aussi présente sur le marché international, elle exporte l'huile et le sucre vers le Maghreb, le Moyen Orient et l'Europe.

Les graphes et les tableaux ci-dessous sont une illustration de ce qu'est le marché de Cevital en chiffres tant au le niveau national qu'international.

Figure N° 05: les réalisations des ventes sur le marché national pour les années 2010, 2011, 2012.



Source : adapté du document interne de Cevital agro

La figure N°05 nous montre une évolution positive du CA de Cevital sur le marché national qui a connu une augmentation dans ces quatre principales activités et plus spécifiquement concernant le sucre qui enregistre en 2012 une hausse de 19848145773,1536 DA par rapport à 2011.

⁴⁵ Document interne à l'entreprise Cevital.

Tableau N°04 : Les réalisations des ventes sur le marché export par années 2010, 2011, 2012. (en Dinars)

Famille	Sous famille	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Huile	Fleurial plus	283645679,504	589019870,8575	478628009,3155
	Huiles-en vrac	302303165,355	189161256,9365	228850955,0405
	Elio		33985183,2605	36103915,488
	Fridor	11654905,1955		
Total huile		597603750,0545	812 166 311,0545	743582879,844
Sucre	Blanc	19651447475,032	21131283611,165	17001786181,2395
	Melasse	175924757,293	179930729,278	286473652,9795
	Liquide	2291344,5595		
Total sucre		19829663576,8845	21311214340,443	17288259834,219
Total général		20442145075,6475	22814742506,441	18573917012,3705

source : Document interne à Cevital agro-industrie.

Ce tableau, comme nous le constatons, fournit des informations sur les exportations réalisées par Cevital concernant l'huile et le sucre.

Pour l'huile on peut lire dans ce tableau que dans l'année 2011, l'exportation de son produit Fleurial plus a connu une augmentation importante passant ainsi de 283 645 679,504 en 2010 à 589 019 870,8575 en 2011. Cependant, en 2012 on constate une chute de 305 374 191,3535 DA

On ce qui concerne son produit Fridor, on remarque qu'il a cessé d'être exporté à partir de 2011.

Quant au sucre, les exportations pour le sucre blanc et la mélasse sont régulières sur ces trois années et maintiennent une cadence assez équilibrée contrairement au sucre liquide qui a été, pour sa part, plus exporté depuis 2010.

3.4 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête obtenus

Suite à l'analyse des données collectées, lors de l'entretien effectué, au sein de Cevital Agro-industrie, nous avons aboutit à la formulation des synthèses suivantes :

✓ Le déroulement de la démarche stratégique de Cevital agro-industrie

Après dix ans d'existence, la démarche stratégique de Cevital a subi une transformation majeure. Au tout début de sa création, l'objectif de Cevital agro-industrie était de gérer l'industrie, elle a su mettre, au bon moment, des unités de production de l'huile et de sucre pour promouvoir la production et couvrir le marché. Toutefois, Cevital d'aujourd'hui n'est plus celle d'il y a dix ans ; en 2008, une réflexion profonde a été menée pour définir sa mission et sa vision ; ce qui a aboutit à un changement au niveau de sa politique générale, passant ainsi d'une approche industrielle à une approche marché visant à satisfaire et fidéliser le consommateur en lui offrant un large éventail de produits et donne une grande importance au processus de certification ISO 22000 ⁴⁶version 2005.

✓ La démarche stratégique de Cevital agro

La stratégie au sein de Cevital-agro est vue comme étant une manière d'atteindre son objectif dont la démarche d'élaboration suit un modèle universel qui se présente comme suit:

- L'analyse PESTEL : elle consiste à analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ses différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légal de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier ses stratégies :

L'environnement politique : l'environnement politique agroalimentaire a beaucoup évolué ces dernières années en raison de la politique du gouvernement sur l'absorption du taux de chômage en soutenant les investissements.

L'environnement économique : voit le faible pouvoir d'achat des consommateurs et l'augmentation des prix de matières premières en 2008 qui a causé un fossé entre l'entreprise et client.

L'environnement socioculturel : sur ce plan, le mode de consommation des algériens qui veulent la meilleure qualité à un prix bas et c'est la chose que l'entreprise ne peut pas satisfaire.

L'environnement technologique : en termes de technologie, il y a une satisfaction pour ce secteur à raison de prise en charge par la recherche et développement, malgré sa cherté.

⁴⁶ Système de management de la sécurité des denrées alimentaires- exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire

L'environnement écologique : Cevital possède des installations d'épuration depuis sa création pour diminuer les dommages des gazes qu'elle dégage. Elle paie également des taxes dites taxe de pollution qui seront versées à l'APC de Bejaia.

L'environnement légal : l'Etat a soutenu cevital en lui accordant la permission de se positionner sur quai du port de Bejaia qui est un lieu public.

- Elaboration d'une grille SWOT permettant de déterminer ses forces et faiblesses (diagnostic interne), les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe).

Forces

-La situation géographique de l'entreprise (port de Bejaia) lui permet de mieux s'approvisionner en matières premières et l'exportation de ses produits.

-La qualité des produits qu'elle offre : étant un avantage concurrentiel, il serait donc souhaitable que l'entreprise mette en avant cet atout.

-Le savoir faire reconnu depuis sa création.

-Les infrastructures importantes.

-L'entreprise possède une bonne capacité de production ainsi qu'une gamme de produit variée (diversification).

-Un personnel administratif compétent

Faiblesses

-Manque d'un système de veille sophistiqué et d'un suivi de l'environnement

-Absence d'une véritable communication, particulièrement dans une situation privilégiée surtout l'action marketing telle que la vente promotionnelle

-L'esprit d'analyse de la concurrence n'a pas encore sa place au sein de l'entreprise.

Opportunités

-L'huile et le sucre sont des biens de base pour tous les foyers algériens

-L'augmentation de la demande sur toutes les variétés de l'huile et des matières premières grasses pour les consommations industrielles et ménagères

Menaces

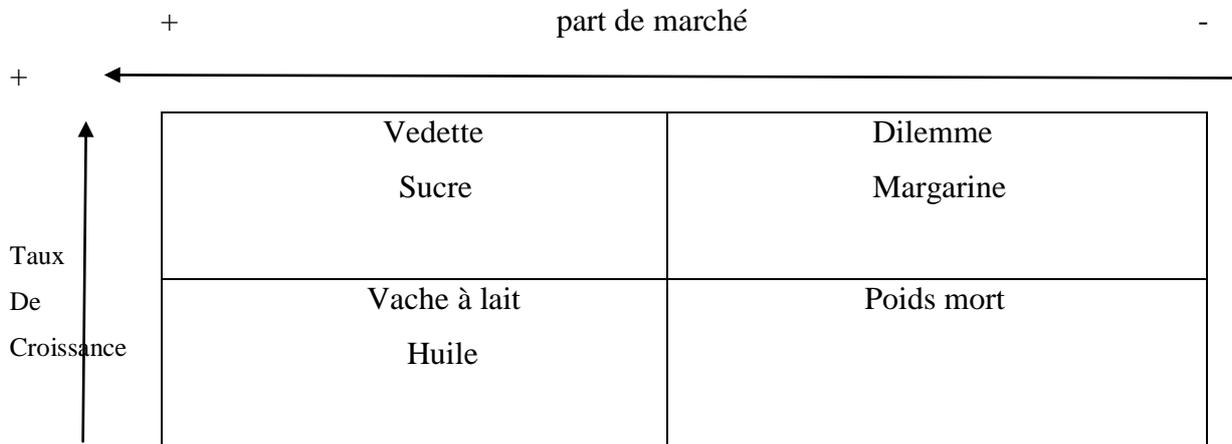
-Une concurrence intense.

- Les actions entamées par les concurrents directs de l'entreprise, en l'occurrence « Labelle », pour augmenter ses parts de marché.

-L'importation des huiles (Afia)

- Puis l'analyse stratégique passe au second niveau qui est le ciblage en procédant au placement des produits dans la matrice BCG, selon qu'il soit un produit étoile, vache à lait, en déclin ou poids mort, dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.

Tableau N°05 : le classement des produits de Cevital agro dans la matrice BCG1



Source : travail personnel

Et à partir des résultats obtenus de ces analyses, Cevital agro-industrie définit les plans business, les plans opérationnels et les budgets nécessaires.

Enfin, la démarche stratégique de Cevital agro-industrie est achevée par un contrôle qui se fait principalement sur deux niveaux :

- Un contrôle holiste : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bord stratégiques i.e. de l'ensemble des activités de manière générale.
- Un contrôle des opérations : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi des performances, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits et projets de Cevital agro-industrie.

Conclusion

Au sein de Cevital Agro-industrie, la stratégie est considérée comme étant le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs auxquels adhère l'ensemble des structures. Elle est ainsi parmi l'une des rares entreprises algériennes à avoir une stratégie bien définie, élaborée selon un modèle universel, en utilisant des outils et des techniques de management stratégique (analyse PESTEL, la grille SWOT, la matrice BCG et les tableaux de bords), afin d'être

continuellement à l'écoute de son environnement et prévoir les changements de ce dernier en détectant les menaces et en saisissant les opportunités .

Conclusion générale

Actuellement, le secteur agroalimentaire ne cesse d'évoluer, suite à la croissance démographique qu'a connue notre pays, ce qui a engendré une concurrence accrue. Aussi, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés accentuent la concurrence et rende l'environnement de l'entreprise incertain. Cette dernière est désormais confrontée à un certain nombre d'impératifs incontournables : diminuer les coûts, améliorer la qualité, réduire les délais, s'adapter aux marchés et aux besoins des clients, innover le produit, produire plus, pour atteindre ses objectifs face à une telle complexité.

La stratégie s'avère donc le principal facteur de changement et prend place dans l'entreprise comme un principe fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation aux exigences du marché.

Dans notre travail théorique, nous avons expliqué l'importance de la stratégie et son rôle pour l'entreprise, cela a été souligné dans chapitre I, qui consiste en une analyse interne et externe de l'entreprise qui lui permet de tirer les facteurs clés de succès, de connaître ses forces et ses faiblesses afin de déterminer la stratégie qui doit être adoptée.

L'une des voies de développement qui permet d'élargir son portefeuille d'activités, la stratégie de diversification est une démarche stratégique. Elle engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée. Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, la création de nouveaux produits vers de nouveaux marchés et cela a été mentionné dans second chapitre.

Et dans le but de voir en pratique, que l'impact pourrait avoir une stratégie de diversification sur l'évolution de l'entreprise, nous avons essayé d'analyser la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise Cevital et les répercussions qu'elle a pu avoir sur son avenir.

Cevital a réorienté sa stratégie, de la spécialisation par croissance interne vers une diversification par croissance externe. Au début, Cevital s'est spécialisée dans le conditionnement des huiles, ensuite elle a diversifié ses activités en produisant des matières grasses (solide et liquide) ; et le sucre (cristallisé et liquide). La taille de Cevital lui a permis d'intégrer quelques activités telles que l'implantation de soja dans les hauts plateaux, intégration des emballages des bouteilles en plastiques.

Après avoir satisfait le marché national, Cevital s'est orientée vers l'exportation des huiles du sucre et de la margarine vers l'Afrique, quelques pays d'Europe et vers le Moyens Orient .

L'étude que nous avons réalisée démontre que l'entreprise Cevital assure son existence et augmente ses profits grâce à sa stratégie de diversification comme cela a été énoncé dans l'hypothèse n°01 à l'exemple de l'évolution de son chiffre d'affaires réalisée dans les trois dernières années (voir la figure n°05 et le tableau n°04). La stratégie de la diversification a permis à l'entreprise « CEVITAL » d'améliorer son image de marque, vu que tous les produits de l'entreprise Cevital ne se situent pas au poids-mort dans la matrice BCG1 en confirmant ainsi l'hypothèse n°02 (voir tableau n°05). Et d'après le tableau n°03, on constate que l'exportation de la margarine est faible par rapport à l'exportation du sucre et l'huile, ce qui signifie que Cevital a échoué de bien mener sa diversification et cela confirme ce qui a été énoncé dans l'hypothèse n°03.

A l'issue de notre stage, nous avons constaté quelques insuffisances auxquelles nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- Pour un complexe aussi important que Cevital, on suggère une structure matricielle ;
- Augmenter le nombre des points de ventes et les représentants pour améliorer la disponibilité du produit ;
- Différencier ses produits de la margarinerie afin d'obtenir une part de marché plus importante et augmenter ses exportations ;
- Tout le personnel doit-être informé de chaque décision prise par la direction générale ;
- En ce qui concerne la rémunération, Cevital doit améliorer les salaires de ses fonctionnaires car c'est l'un des principaux éléments de motiver son personnel ;
- former des managers qui sont capables d'organiser, de contrôler ses activités et de stimuler ses employés.

Bibliographie

- Atamer et Calori, Diagnostic et décisions stratégique, éd Dunod, 1993.
- Chandler Alfter.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989.
- Charpentier, P. organisation et gestion de l'entreprise, éd. Agnés, 2004.
- Cornic François, Cours de management des organisations, CNED, 2008.
- Desreumeaux A, « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992.
- Félix Orsini- coresponsable de l'organisation mondial corporate-lavoiserie-paris, 2005.
- François, Cornic, 2008.
- G. Stigler, the organisation of industry, university of Chicago Press, Chicago, IL, 1968.
- Gervais, stratégie de l'entreprise, éd. Dunod, 2005.
- J.S.Bain, Barriers to new competition, Harvard University press, Cambridge, MA, 1956.
- J.Shumpeter, théorie de développement économique, 1908.
- Jean louis- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise- Bréal- France-2002.
- Louitri, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels, éducation, paris, 2005.
- M.Montoussé, théories économiques, 3ème édition Bréal, 2006.
- Markowitz, H cité Robert Coubbaut, théorie financière 4ème édition.
- Noel Amence(2002), théorie de portefeuille et analyse.
- P. De Woo, Dictionnaire de la stratégie, édition th. de Montréal et J. Klein, presses universitaires de France, 2008.
- Porter. M , Choix stratégiques et concurrence, Econmica 1892.
- Porter, M ,- Avantage concurrentiel-Economica-paris-2000.
- Stratégor(2000), politique générale de l'entreprise 3ème, édition Dunod, Paris.
- Stratégor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, paris, 1997.