

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Département des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

Thème :

**Les stratégies de diversification au sein de
l'entreprise agroalimentaire - CEVITAL Bejaia :
Facteurs de succès et défis.**

Préparé par :

- GUENAOUI Tasseda
- AISSOU Rafik

Dirigé par :

M. GANA Brahim

Année universitaire : 2024 – 2025

Dédicaces

On dédie ce modeste travail :

À nos parents,

*Grace à votre amour constant, votre patience et vos innombrables sacrifices.
Rien de cela n'aurait été possible sans votre présence et votre foi en nous.*

À nos frères et sœurs,

Merci pour votre affection, votre soutien discret mais toujours présent, et pour ces instants de complicité qui ont allégé les journées les plus longues.

Avec toute notre reconnaissance et notre tendresse. Vous êtes au cœur de cette réussite.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont tout d'abord à notre encadrant Mr Brahim GANA pour son accompagnement rigoureux tout au long de ce travail. Sa disponibilité et son exigence bienveillante ont été précieuses.

Nous remercions également chaleureusement notre promoteur à Cevital Mr Massinissa CHEURFA pour son accueil et sa confiance.

Nous adressons aussi nos remerciements à l'ensemble de nos enseignants pour la qualité de l'enseignement reçu durant notre parcours.

Enfin, nous remercions nos familles et nos proches pour leur soutien moral, qui a été essentiel.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

Liste des abréviations

BCG: Boston Consulting Group.

CG : Corps Gras

FMI : Fond Monétaire International

GM : Grandes Multinationales.

MP : Matières premières

PDG : Président Directeur Général.

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique,
Ecologique et Légal.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

R&D : Recherche et développement.

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1. La diversification en agroalimentaire : Quelques aspects théoriques.....	4
• Introduction.....	5
• Section 1 : Fondements théoriques de la diversification	6
• Section 2. Les grands types de diversification	9
• Section 3 : Spécificités du secteur agroalimentaire.....	12
• Conclusion	15
Chapitre 2 . Les stratégies de diversification de Cevital agro-industrie : entretien semi directif.	17
• Introduction.....	18
• Section 1 : Présentation du groupe Cevital	18
• Section 2 : La diversification chez Cevital agro-industrie : étude via un entretien semi directif. .	24
• Section 3 : Types de diversification, nouveaux marchés et collaboration de l'entreprise Cevital agro-industrie.....	26
3.1. Types de diversification	27
• Conclusion	27
Chapitre 3. La diversification chez Cevital agro-industrie : entretien semi-directif ciblé.	29
• Introduction.....	30
• Section 1 : Analyse des facteurs favorisant la diversification chez Cevital agro-industrie.....	30
• Section 2 : Les principaux leviers de diversification adoptés	32
• Conclusion	33
CONCLUSION GENERALE	34
Annexes	37
Bibliographie	40
Liste des illustrations.....	42
Table des matières	43
Résumé.....	46

Introduction générale

Dans un environnement économique en constante mutation, marqué par une concurrence accrue et des attentes changeantes des consommateurs, la diversification s'impose comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises. Ce concept, analysé par des pionniers comme Ansoff, Tobin, Ramanujam, Varadarajan, Barghouti, Ndjambou et autres, se décline en plusieurs formes, notamment la diversification connexe qui exploite les synergies avec les activités existantes, et la diversification non connexe qui implique une entrée dans des domaines sans lien direct. La diversification géographique est également une dimension importante. Le secteur agroalimentaire, au cœur de l'économie mondiale en raison de sa proximité avec les besoins fondamentaux, présente des spécificités notables. Il est caractérisé par une chaîne de valeur complexe ainsi qu'une forte sensibilité aux facteurs externes.

L'étude des stratégies de diversification revêt donc un intérêt scientifique et pratique certain. Sur le plan scientifique, elle permet d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels les entreprises étendent leurs activités et gèrent la complexité qui en découle. Sur le plan pratique, l'analyse de cas concrets permet de tirer des enseignements précis sur les facteurs organisationnels et managériaux favorisant ou limitant le succès de la diversification.

Dans ce cadre, nous avons choisi de mener notre étude auprès de l'entreprise Cevital agro-industrie de Béjaia. L'entreprise mère Cevital est un grand groupe algérien qui s'est développé de manière spectaculaire, dépassant ses activités initiales dans l'agroalimentaire pour s'étendre à d'autres secteurs comme la sidérurgie ou la logistique à travers diverses filiales. L'étude de la filiale agro-industrie de Béjaia, permet ainsi d'illustrer concrètement les stratégies de diversification d'un tel groupe dans un contexte économique national en mutation.

• **Problématique de la recherche :**

Notre objectif à travers cette recherche est de comprendre quelles sont les stratégies de diversification adoptées par l'entreprise Cevital agro-industrie, quels sont les facteurs qui contribuent à leur succès et quels défis organisationnels et managériaux le groupe doit-il surmonter dans leur mise en œuvre. La problématique de recherche est donc la suivante :

« Quels sont les facteurs qui expliquent le succès et les limites des stratégies de diversification mises en œuvre par l'entreprise Cevital agro-industrie ? »

A partir de la problématique principale, nous pouvons extraire les deux questions suivantes :

- Quels types de diversification Cevital agro-industrie privilégie-t-elle ?
- Quels obstacles organisationnels Cevital agro-industrie rencontre-t-elle dans sa démarche de diversification ?

• **Hypothèses de la recherche :**

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La diversification de Cevital agro-industrie est principalement de type connexe et vise prioritairement la croissance des revenus et l'adaptation aux demandes du marché.

Hypothèse 2 : Le succès de la diversification chez Cevital agro-industrie est fortement lié à des facteurs internes.

• **Méthodologie de travail :**

Notre méthodologie s'appuie sur une étude qualitative basée sur un entretien semi-directif avec les responsables de l'entreprise Cevital agro-industrie Bejaia. C'est une méthode que nous jugeons adaptée à ce type d'étude car elle permet de structurer les échanges scientifiques tout en laissant de la place à l'interlocuteur pour exprimer librement ses idées. Cet entretien, dans le cadre de ce travail de mémoire, se décline sous deux formes complémentaires :

- Un entretien semi-directif d'ordre général qui porte sur les aspects généraux de notre étude. Dans ce contexte, nous avons soulevé des interrogations avec des thématiques larges prédéfinies. Le but est de comprendre, d'une manière générale, la conception faite par les dirigeants sur les stratégies de diversification adoptées par l'entreprise Cevital agro-industrie ;
- Un entretien semi-directif ciblé qui vise à collecter et à ressortir des informations, nuancées et directement liées aux pratiques internes de Cevital agro-industrie en matière de diversification. Cette méthode est donc cohérente avec l'objectif de comprendre une logique stratégique centrée sur les pratiques managériales et sur les facteurs de succès et les limites de la diversification de cette entreprise.

Afin de structurer notre travail, nous l'avons organisé en deux étapes : théorique et empirique.

❖ **Une partie théorique** intégralement dédiée au cadre conceptuel de la diversification, spécifiquement dans le secteur agroalimentaire, dans laquelle nous exposons les fondements de la diversification, ses différentes formes et les spécificités du secteur agroalimentaire.

❖ **Une partie empirique** focalisée sur l'étude de cas de l'entreprise Cevital agro-industrie, en utilisant une méthode qualitative reposant sur un guide d'entretien semi-directif composé de deux parties : Questions générales et questions ciblées. L'objectif de ce guide d'entretien est d'identifier les différentes stratégies de diversification mises en œuvre par Cevital, comprendre les motivations qui ont guidé ces choix et d'analyser les facteurs de succès mais aussi les limites et les défis de la stratégie de diversification de cette entreprise.

• **Plan de travail**

Le premier chapitre présente les fondements théoriques de la diversification ainsi les spécificités structurelles, les facteurs de succès et les défis propres au secteur de l'agroalimentaire.

Le deuxième chapitre est dédié à la présentation du groupe Cevital (historique, structure, filiales). Nous analysons également la logique de diversification adoptée en répondant aux questions d'ordre général de notre guide d'entretien (modes de prise de décision, financement, recrutement du personnel, objectifs de la diversification, types de diversification adoptées, nouveaux marchés visés et collaborations potentielles avec d'autres entreprises).

Dans **le troisième chapitre** nous examinons les réponses collectées dans la deuxième partie de notre guide d'entretien, à savoir les questions ciblées (Utilisation de la planification stratégique, Ressources internes ayant soutenu la diversification, produits/services développés grâce à la diversification, changements organisationnels ayant suivi cette stratégie, avantages concrets retirés, innovations ayant facilité la mise en œuvre de la diversification et style de management adopté dans ce processus.)

Chapitre 1. La diversification en agroalimentaire : Quelques aspects théoriques

Introduction

Selon le rapport de la banque mondiale (Banque mondiale, 2019)¹, la diversification des activités de l'entreprise peut être définie comme "le passage à une structure plus variée de la production et du commerce intérieur en vue d'accroître la productivité, de créer des emplois et de jeter les bases d'une croissance durable »²

Pour sa part, le (FMI, 2004)³ suppose que la diversification des échanges se fait de trois manières : (a) l'exportation (ou l'importation) de nouveaux produits (biens ou services) ; (b) l'exportation (ou l'importation) de produits existants vers de nouveaux marchés, et (c) l'amélioration qualitative des produits exportés (ou importés). Ainsi, la diversification des échanges, l'amélioration de la qualité et la diversification sectorielle de la production nationale sont souvent étroitement liées. Le commerce est souvent un facteur clé de la diversification. Les preuves empiriques montrent également que "l'amélioration de la qualité des produits d'exportation est étroitement corrélée à un impact plus important de la diversification de la production nationale sur la croissance de la productivité"(FMI, 2014)⁴.

Au niveau national, la diversification économique s'opère en réduisant la dépendance excessive d'un pays vis-à-vis d'une base économique étroite. Dans les pays dépendants des ressources, le processus implique d'éloigner la base de production du secteur extractif en soutenant la fabrication des autres secteurs non liés aux ressources. Ce processus peut être largement défini comme l'industrialisation.

Nous explorons dans ce premier chapitre les fondations théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension des stratégies de diversification. Nous aborderons brièvement les facteurs clés et les stratégies qui sous-tendent le succès de la diversification, tout en analysant les grands types de diversifications qui lui sont associés.

Ce chapitre est donc scindé en trois sections :

- La première section abordera les aspects théoriques de la diversification
- La deuxième section présentera les grands types des stratégies de diversification

des entreprises ainsi que leurs définitions selon les théories économiques.

¹ Banque mondiale. (2019). *Rapport annuel 2019 de la Banque mondiale*.

² World bank Group, *Economic diversification: lessons from practice, aid for trade at a glance, economic diversification and empowerment*, OECD, WTO, 2019

³ FMI. (2004). *Rapport annuel FMI*.

⁴ FMI. (2014). *Long-Run Growth and Macroeconomic Stability in Low-Income Countries-The Role of Structural Transformation and Diversification*. IMF Policy Paper.

- La troisième section exposera la stratégie de diversification du secteur agroalimentaire, mais aussi la réussite et les défis de cette diversification stratégique.

Section 1 : Fondements théoriques de la diversification

La diversification, en tant que stratégie d'entreprise, se décline en plusieurs formes et répond à des objectifs variés. Nous proposons dans cette section une définition claire et concise de ce concept, en s'appuyant sur les travaux fondateurs de la gestion stratégique, avant d'explorer la typologie des stratégies de diversification.

1.1. Définition des stratégies de diversification :

Le terme de diversification en économie varie selon les idéologies des personnes, des chercheurs et leur point de vue. Toutefois, leur point commun réside dans le degré de la complexité de ce concept. Ainsi, Ansoff définit la diversification comme une stratégie de croissance la plus risquée : elle consiste à lancer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, nécessitant à la fois des compétences, des technologies et des connaissances inédites ⁵. Il insiste sur le fait que, contrairement aux autres stratégies (pénétration, développement de produit ou de marché), la diversification requiert la rupture avec les ressources existantes, car elle implique la construction de synergies totalement nouvelles.⁶

Selon James Tobin, la diversification est « une politique de minimisation du risque, tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise » ⁷. 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 ». 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 selon Tobin. ⁸

Ramanujam et Varadarajan la définissent comme « l'incursion d'une entreprise » ⁹. D'après S. Barghouti, la diversification économique consiste à apporter les changements structuraux à une économie qui part d'une économie dominée par les secteurs

⁵ Ansoff, H. I. (1957). Strategies of diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.

⁶ idem

⁷ Tobin, J. (1959). Essais dans les économies. 1, 62.

⁸ idem

⁹ Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification : A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.

secondaires¹⁰. De même, Ndjambou, définit la diversification comme « le processus de densification du tissu économique.»¹¹

L'analyse de Markowitz 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 ». Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier ¹².

Il est vrai qu'il y a des convergences et des divergences par rapport à cette thématique, mais le moins que l'on puisse dire est que cette dernière est importante pour le développement des activités des entreprises.

Figure n°01 : La matrice d'Ansoff

	Marchés Existants	Nouveaux Marchés
Produits Existants	Pénétration de marché	Développement de marché
Nouveaux Produits	Développement de produit	Diversification Copyright www.manager-go.com

Source : Manager-go.com

1.2. Les facteurs qui favorisent le succès de la diversification

Le succès de cette stratégie repose sur des facteurs clés bien pensées et qui sont rattachés à l'efficacité, l'efficience, l'innovation et la viabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, plusieurs économistes ont souligné l'importance de ces facteurs.

¹⁰ Barghouti, S. (1990). Agricultural Diversification : Implications for Crop Production-The Case in the Middle East and North Africa Region. *HortScience*, 25(12), 1499-1506.

¹¹ Ndjambou, P. (2013). Diversification économique territoriale, enjeux, déterminants, stratégies, modalités, conditions et perspectives. [Thèse de doctorat]. Université du Québec.

¹² MARKOWITZ, H., cité dans COBBAUT, R. (2002), *Théorie financière*, 4^e édition, De Boeck Université (Belgique).

Pour Hachimi (2003)¹³ le succès de la stratégie de diversification est devancé par la capacité de l'entreprise à réaliser une certaine performance qui se présente sous forme d'efficacité, d'efficience, de productivité et de rentabilité.

Selon Deneault, D & Barthell, G (2010)¹⁴ l'innovation est un bon indicateur de réussite pour mener à bien une stratégie de diversification réussie. Une entreprise à succès de diversification innove perpétuellement.

Selon Gimeno et al. (1997)¹⁵, la satisfaction de l'entrepreneur est un baromètre judicieux de la réussite et elle est primordiale afin de juger la viabilité et la diversité des produits de son entreprise.

Morin et al.(1994)¹⁶ concluent que le succès mesure la pérennité de l'entreprise (rentabilité financière, qualité des produits, prix, compétitivité,...) ; l'efficience économique (productivité, capacité à économiser les ressources, atteinte des objectifs fixés, aboutissement des résultats, ...) ; la valeur ajoutée des ressources humaines de l'entreprise (performance, avantage concurrentiel, employés qualifiés, rendements, mobilisation, développement des salariés, ...) ; et la légitimité de la firme auprès de ses partenaires (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, associés, Etat, autres entreprises, ...).

Quant à Bourguignon (1995)¹⁷, il considère le succès comme une réalité subjective qui dépend de certains facteurs de réussite comme le savoir.

¹³ HACHIMI, S. Y. (2003), *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : Une perspective holistique et multicritérielle*, (1ère édition). Québec : Université Lava

¹⁴ DENEAULT, D., & BARTHELL, G. (2010), *Le Québec sur le podium : Comment les entreprises d'ici réussissent dans l'adversité*, Montréal : Editions Transcontinental.

¹⁵ GIMENO, J., FOLTA, T.B., COOPER, A.C., & WOO, C.Y. (1997). « Survival of the fittest ? Entrepreneurial Human capital and the persistence of underperformance firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), p. 750 - 783

¹⁶ MORIN, E.M., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin, éditeur HEC (France).

¹⁷ BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*,(269),p.61- 66

Section 2. Les grands types de diversification

▪ 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 d'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.

▪ **La typologie de Salter et Weinhold :**

Salter et Weinhold (1979)¹⁸ se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

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

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

-

▪ **La typologie de Michael Porter**

Porter (1992)¹⁹ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

¹⁸ SALTER, M., & WEINHOLD, W. (2008), Strategic Management, volume 1, Éditions Paris (France).

¹⁹ PORTER, M. (2000), Avantage concurrentiel, Éditions Economica, Paris,

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

▪ Les dimensions de la diversification²⁰ :

○ Diversification horizontale

L'entreprise développe de **nouveaux produits similaires** à ceux qu'elle propose déjà, destinés à des clients existants ou proches.

○ Diversification verticale

L'entreprise intègre des **maillons de sa chaîne de valeur** :

- **En amont** (production des matières premières).
- **En aval** (distribution, vente).
-

○ Diversification concentrique (ou liée)

L'entreprise entre dans un **secteur proche** du sien, avec des synergies possibles en termes de technologie, savoir-faire ou clientèle.

○ Diversification conglomerale (ou non liée)

L'entreprise s'implique dans des **secteurs complètement différents** sans lien avec ses activités principales.

²⁰ <https://www.clubentreprise.fr/gestion-comptabilite/strategie-de-diversification/>

✚ Section 3 : Spécificités du secteur agroalimentaire.

Le secteur agroalimentaire occupe une place particulière dans l'économie mondiale, caractérisé par sa proximité avec les besoins fondamentaux des populations, sa sensibilité aux dynamiques environnementales et sa forte régulation. Nous explorons dans cette section les caractéristiques structurelles et économiques de ce secteur, ainsi que les facteurs de succès et défis.

3.1 Caractéristiques du secteur agroalimentaire

➤ Une chaîne de valeur complexe et interdépendante

Le secteur agroalimentaire repose sur une chaîne de valeur longue et fragmentée, allant de la production agricole (MP) à la transformation, en passant par la distribution et la consommation. Cette structure implique une forte interdépendance entre les acteurs.

➤ Une forte sensibilité aux facteurs externes:

- **Saisonnalité et aleas climatiques²¹:** La dépendance aux cycles agricoles rend les revenus instables, incitant les entreprises à se diversifier vers des produits moins sensibles aux variations saisonnières (ex. : aliments transformés ou surgelés).
- **Régulations strictes²²:** Les normes sanitaires, environnementales et commerciales imposent des contraintes mais ouvrent aussi des opportunités de diversification vers des segments à forte valeur ajoutée, comme les produits biologiques ou éthiques.
- **Évolution des préférences des consommateurs ²³:** La demande croissante pour des aliments sains, durables ou locaux pousse les entreprises à élargir leur offre.

➤ Une structure économique duale:

Le secteur agroalimentaire se caractérise par une dualité entre deux types de groupes²⁴, nous pouvons citer à titre d'exemples :

- **GMs:** Des groupes comme Nestlé ou Danone dominent grâce à leur capacité à diversifier leurs portefeuilles et à investir dans l'innovation.

²¹ LOUITRI (2005), « Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels », éducation, Paris

²² idem

²³ idem

²⁴ Malassis L. (1996). Économie agroalimentaire. Éditions Cujas, Paris.

- **PME et acteurs locaux** : Ces entreprises, souvent spécialisées, misent sur une diversification de niche pour se différencier dans un marché concurrentiel.

➤ Une intensité concurrentielle élevée

La concurrence dans l'agroalimentaire est exacerbée par la faible différenciation des produits de base et la puissance des distributeurs, qui exercent une pression sur les marges.

➤ Une rentabilité sous pression

Malgré son importance économique, le secteur affiche souvent des marges faibles, en raison des coûts élevés et de la nécessité d'investir dans la qualité et la traçabilité.

3.2 Facteurs de succès et défis du secteur agroalimentaire²⁵

Le succès de la stratégie d'une entreprise ou d'un secteur d'activité dépend de l'approche théorique qui la compose. Cette dernière diffère d'une école de pensée à une autre et dépend surtout de l'environnement et ses circonstances dans lesquelles le secteur économique évolue et, surtout, du marché auquel il doit faire face. Selon (Mintzberg, 1998) , il est possible de distinguer plusieurs approches théoriques en stratégie d'entreprise. Les plus importantes incorporent les éléments d'analyses stratégiques indiqués ci-dessous :

3.2.1 Facteurs de succès

Le succès de la stratégie d'une entreprise ou d'un secteur d'activité dépend de l'approche théorique qui la compose. Cette dernière diffère d'une école de pensée à une autre et dépend surtout de l'environnement et ses circonstances dans lesquelles le secteur économique évolue et, surtout, du marché auquel il doit faire face. Selon (Mintzberg, 1998)²⁶, il est possible de distinguer plusieurs approches théoriques en stratégie d'entreprise. Les plus importantes incorporent les éléments d'analyses stratégiques indiqués ci-dessous :

- **Analyse stratégique rigoureuse** : Utilisation d'outils comme la matrice SWOT, BCG et PESTEL.
- **Synergies avec les activités existantes** : La diversification concentrique et la diversification verticale permettent de capitaliser sur les compétences existantes.
- **Adaptation aux attentes des consommateurs** : Répondre aux tendances comme le bio,

²⁶ Mintzberg, H. (1998), "Covert Leadership : Notes on Managing Professionals" *Harvard business review*, (Nov-dec 1998)

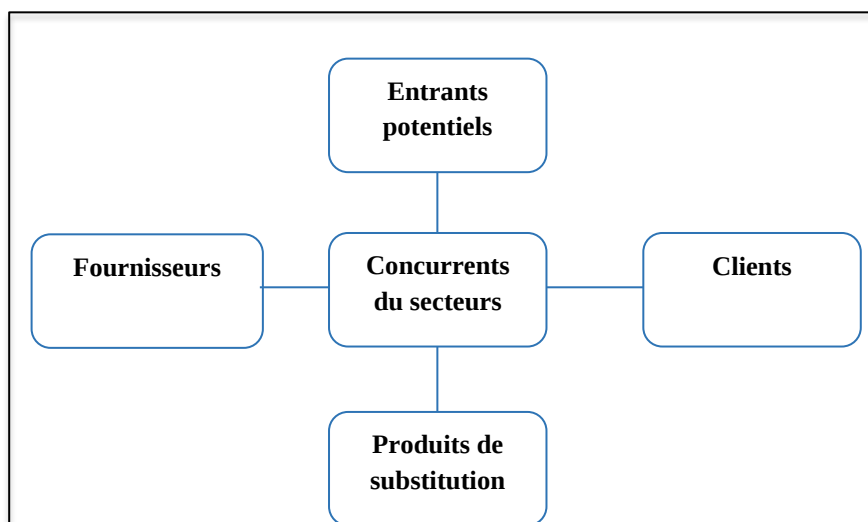
les aliments santé ou la durabilité renforce la compétitivité.

- **Maîtrise des risques** : Diversifier les sources de revenus réduit la dépendance à un seul marché, augmentant la résilience face aux crises.
- **Innovation et numérisation** : Investir dans les technologies numériques (ex : automatisation, emballages biosourcés) et l'innovation (nouvelles sources de protéines) soutient la croissance.

3.2.2 Défis à relever pour faire face à la concurrence

Michael Porter a proposé en 1980 une réflexion stratégique fondamentale sur l'analyse concurrentielle (la stratégie concurrentielle), pour maîtriser les contraintes qui entravent la diversification. Il y développe notamment son modèle des **cinq (05) forces concurrentielles** et le concept de **groupes stratégiques**. Selon (Porter, 1979)²⁷ « la stratégie de l'entreprise ne dépend pas seulement du rapport de force classique entre les concurrents, mais de quatre autres forces qui structurent un marché ».

Figure n°02. Le modèle des 5 forces concurrentielles de Michael PORTER.



Source : Porter, 1980, p. 143.²⁸

• **La rivalité des concurrents** : La rivalité entre les concurrents peut porter sur la course aux prix bas, une offre sans cesse renouvelée, des campagnes marketing massives.

• **La menace des nouveaux entrants potentiels** : La menace des nouveaux entrants potentiels est présente si le secteur est attrayant ; la présence des nouveaux entrants est

²⁷ Porter, M. E. (1979), "The Structure within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214.

²⁸ PORTER, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Éditions Economica, Paris (trad. française de Competitive Strategy).

directement dépendante de la qualité des barrières à l'entrée : économie d'échelle, coût de switch pour le client, besoin en capital, accès aux canaux de distribution.

• **La menace des offreurs de produits de substitution** : La menace des offreurs de produits de substitution intervient dans le cas où des innovations sont possibles ; La menace est d'autant plus grande lorsque le produit de substitution permet de baisser le coût du service sans nuire à la qualité ni imposer un coût élevé de switching.

• **Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs** : Cette pression est étroitement liée au degré de dépendance de l'entreprise avec le fournisseur, le coût de "switching", pour passer à une autre source d'approvisionnement.

• **Le pouvoir de négociation avec les clients** : Les clients puissants peuvent imposer une forte pression sur les prix, exigé toujours plus de qualité et de service.

Conclusion

Dans le cadre de ce premier chapitre, nous avons montré que la diversification est une stratégie d'entreprise qui consiste à élargir le champ d'action d'une organisation en explorant de nouveaux marchés, en développant de nouveaux produits ou services, ou en combinant ces deux dimensions. Selon certains économistes, la diversification se distingue des autres stratégies de croissance par son caractère plus audacieux, impliquant souvent un éloignement des activités historiques de l'entreprise. Pour cela, de nombreuses études ont été menées pour déterminer les conditions de réussite de la diversification des structures productives mais aussi les contraintes à surmonter. Ainsi, chaque entreprise a ses avantages et ses inconvénients qui lui sont propres et qui peuvent appeler des mesures particulières. Cependant, le contexte actuel est fortement marqué par la révolution numérique, changements économiques, crise climatique et de la dynamique technologique. Ces dernières nouvelles tendances ont apporté une nouvelle orientation stratégique en matière de diversification des activités productives, en incluant le secteur de l'industrie agroalimentaire. En effet, les principes des économies d'échelle des années 80 et 90 ont perdu de leur importance dans de nombreuses activités, de sorte que la contribution potentielle des différents secteurs économiques s'en trouve renforcée.

Pour relever ces derniers défis les entreprises, plus particulièrement celles qui opèrent dans le secteur agroalimentaire, doivent s'accaparer un "état d'esprit stratégique" (Project Management Institute, 2022)²⁹ pour développer de nouveaux projets en

²⁹ Project Management Institute. (2022). *Mégatendances mondiales 2022*.

concordance avec les objectifs de l'organisation et assimiler les résultats obtenus en fonction des changements économiques que le monde a connu durant ces dernières années. Ces nouveaux projets (de type startups par exemple) doivent également intégrer des composantes nouvelles dans leurs modèles de fonctionnement, comme la promotion de l'innovation et les nouvelles tendances numériques, et favoriser ainsi l'esprit collectif au détriment de la fragmentation des idées. Ces résolutions numériques peuvent certes réduire la perte de temps, accélérer la productivité des entreprises et soutenir l'innovation et la diversification, mais elles véhiculent aussi des risques, "(Project Management Institute, 2022)³⁰.

Chapitre 2. Les stratégies de diversification de Cevital agro-industrie : entretien semi directif.

Introduction

Dans ce deuxième chapitre, nous commençons à analyser le cas concret de Cevital agro-industrie. L'objectif est de comprendre comment une entreprise implantée dans un environnement économique spécifique structure sa démarche de diversification, tant sur le plan décisionnel que stratégique. Nous allons nous intéresser à la structure, au fonctionnement et à la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie. Le chapitre est structuré en deux sections : la première présente l'entreprise mère Cevital, ses filiales et ses activités industrielles. Dans la deuxième section, nous commençons à analyser les réponses obtenues à travers la première partie générale de notre guide d'entretien auprès des responsables de Cevital agro-industrie de Béjaia.

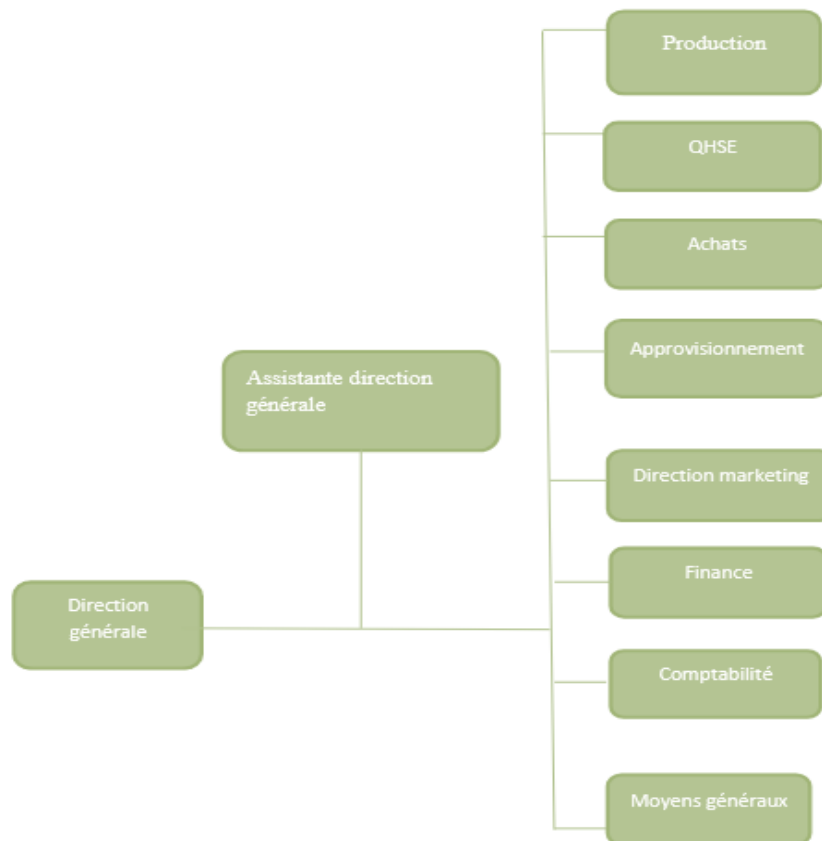
Section 1 : Présentation du groupe Cevital

Cette section dresse un panorama du groupe Cevital, de ses origines à son organisation actuelle. Elle met en lumière son évolution historique, ses principales filiales, ainsi que ses activités industrielles et commerciales, en particulier celles liées à l'agro-industrie.

1.1. Historique et évolution du groupe Cevital

▪ Les origines et la fondation du groupe :

C'est en diversifiant les activités du Groupe que son fondateur et maintenant ex-PDG REBRAB Issad n'a cessé de le faire grandir. Après avoir créé en 1968 son cabinet d'expert-comptable, il se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans le secteur de la métallurgie et en 1991 dans celui de la sidérurgie. Il crée Cevital tel que nous la connaissons aujourd'hui en 1998. Le groupe compte actuellement 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias. Le Groupe Cevital s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses

Figure n°03 : Organigramme de Cevital agro-industrie

Source : Document interne de l'entreprise Cevital

▪ **Les grandes étapes de développement :**

Au fil des décennies, Cevital a connu une croissance spectaculaire, marquée par plusieurs phases d'expansion. Dans les années 1990, le groupe s'est diversifié dans la production sucrière, ce qui l'a positionné comme leader sur le marché algérien. Cette diversification s'est accompagnée par la mise en place d'infrastructures modernes, telles que des raffineries de sucre et des unités de production d'huiles et margarines. La création de nouvelles filiales a renforcé sa présence dans différents secteurs industriels, notamment la sidérurgie et la logistique. Plus récemment, Cevital s'est engagé dans des projets d'envergure, comme la construction d'usines de production et l'exportation vers plusieurs marchés internationaux.

▪ **La vision stratégique à long terme**

La stratégie de Cevital repose sur un double objectif : consolider son rôle de leader national tout en s'imposant à l'échelle internationale. Le groupe mise sur l'innovation

technologique, la qualité de ses produits, et l'intégration verticale de ses activités, ce qui lui permet de maîtriser toute la chaîne de production, de la matière première à la distribution. Cette vision s'accompagne d'un engagement fort pour le développement durable, avec des investissements dans des processus industriels respectueux de l'environnement et une politique sociale favorable aux employés. Cevital cherche aussi à renforcer son positionnement à l'export, notamment vers l'Europe, le Maghreb, et le Moyen-Orient, afin d'accroître sa compétitivité globale.

1.2. Organisation et structure du groupe

▪ Rôle et missions de Cevital Entreprises

Créée en 2007, Cevital Entreprises est la branche dédiée à la construction et au développement immobilier pour le groupe. Sa mission principale est de concevoir, réaliser et gérer les infrastructures nécessaires aux projets industriels et commerciaux de Cevital, tels que les plates-formes logistiques, les centres commerciaux et les bâtiments industriels. Cette filiale joue un rôle crucial en assurant que les besoins d'infrastructures soient adaptés et répondent aux standards modernes, tout en contribuant à la cohérence globale des projets du groupe.

▪ Les filiales de l'entreprise :

Cevital est structuré autour de plusieurs filiales spécialisées, chacune jouant un rôle clé dans l'écosystème industriel du groupe. Ces filiales couvrent des secteurs variés allant de l'agro-industrie à la sidérurgie, en passant par la construction et la logistique. Cette organisation permet à Cevital de gérer efficacement ses activités diversifiées tout en optimisant les synergies internes. Chaque filiale est dotée d'une autonomie opérationnelle relative, mais reste alignée sur la stratégie globale du groupe.

Metalsider, créée en 2015, est spécialisée dans la distribution de produits sidérurgiques, notamment en lien avec la filiale italienne Aferpi spa. La particularité de Metalsider réside dans son projet phare : la construction d'une usine sidérurgique à Oran, dans la zone de Hassi Ameur, avec une capacité prévue de production de 750 000 tonnes de rond à béton. Ce projet industriel illustre la volonté de Cevital d'intégrer des activités lourdes à forte valeur ajoutée, et de réduire la dépendance du marché local aux importations de matériaux de construction.

Outre Cevital Entreprises et Metalsider, le groupe comprend plusieurs autres filiales importantes, notamment dans l'agro-industrie avec Cevital Agro-Industrie, qui représente une part majeure du chiffre d'affaires et de la production. Ces filiales sont spécialisées dans la transformation agroalimentaire, la production d'huiles, de margarines, de sucres, de boissons, ainsi que la distribution et l'exportation. Elles renforcent la présence du groupe sur le marché national et international, tout en participant à la diversification des activités et à la réduction des risques sectoriels.

Créée en 2007, NUMILOG offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.

Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation. En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie.

1.3 Activités industrielles et commerciales de Cevital Agro-Industrie

- **Implantation géographique :**

Le complexe majeur de Cevital Agro-Industrie Béjaïa est implanté stratégiquement au port de Béjaïa, un emplacement qui facilite l'import-export grâce à l'accès direct aux voies maritimes. Ce choix géographique reflète la volonté du groupe de se positionner au cœur des échanges commerciaux régionaux et internationaux. L'infrastructure comprend des unités de production modernes, des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement capable de traiter jusqu'à 2 000 tonnes par jour. Cette organisation logistique permet une gestion fluide des matières premières et des produits finis.

Cevital Agro-Industrie dispose également d'un site à El Kseur, issu de la reprise de l'ex-entreprise publique COJEK en 2006. Implantée dans la zone industrielle, cette unité produit des jus de fruits, sauces et confitures, notamment sous la marque Tchina. Elle complète le complexe du port de Béjaïa.

▪ **Capacité de production :**

Le groupe dispose d'un parc industriel diversifié, avec plusieurs unités spécialisées. Parmi les installations majeures, on compte deux raffineries de sucre d'une capacité respective de 3 000 et 3 500 tonnes par jour, une unité de sucre liquide, une raffinerie d'huile pouvant produire 2 100 tonnes par jour, ainsi qu'une margarinerie et plusieurs unités de conditionnement. Ces capacités importantes montrent la dimension industrielle de Cevital Agro-Industrie et son ambition à répondre à la demande nationale et internationale.

Tableau n°02 : Unités de production de Cevital agro-industrie

Unité	Capacité
Raffinerie d'huile	670 000 T/An
Une margarinerie	180 000 T/An
Une raffinerie de sucre	2 000 000 T/An
Une unité sucre liquide	210 000 Tonnes (matière sèche)
Une unité de conditionnement de l'eau	3 000 000 Bouteilles/Jour
Une unité de production de boissons rafraîchissantes sans alcool	600 000 Bouteilles/Jour
Une conserverie de tomates et de confitures de fruits	80 T/Jour
Des silos portuaires	182 000 Tonnes

Source : Document interne de Cevital.

▪ **Pôle sucre :**

Le pôle sucre est l'un des plus développés, avec des raffineries modernes capables de traiter jusqu'à 6 500 tonnes de sucre par jour, des silos de stockage d'une capacité totale de 80 000 tonnes, et plusieurs unités de conditionnement. Le groupe couvre ainsi toute la chaîne, de la matière première jusqu'au produit final. Cette verticalisation assure une qualité constante et une maîtrise complète des coûts.

- **Pôle corps gras :**

Le pôle CG comprend plusieurs unités de production et conditionnement d'huiles et de margarines. La raffinerie d'huile est équipée pour produire plus de 2 000 tonnes par jour, avec des silos de stockage dédiés à l'huile brute et raffinée. Les marques phares comme Fleurial, Elio, et Matina sont bien implantées sur le marché, offrant des produits variés, adaptés aux besoins des consommateurs algériens et exportés vers plusieurs pays.

- **Gamme des boissons :**

Cevital Agro-Industrie propose une gamme de boissons sous plusieurs marques reconnues. Les jus de fruits Tchina, riches en pulpe naturelle, sont très appréciés pour leur qualité. L'eau minérale naturelle Lalla Khedidja complète cette offre, avec une production quotidienne de près de 2 700 tonnes. Ces produits s'inscrivent dans une logique de diversification et de réponse aux tendances de consommation orientées vers la santé et la naturalité.

- **Sauces et condiments :**

Le groupe produit également une variété de sauces et condiments, avec des marques telles que FOODY'S, Elio, et Fleurial. Cette gamme inclut ketchup, mayonnaise, harissa, et vinaigrettes, couvrant un large spectre de goûts et besoins culinaires. La capacité de production est ajustée pour satisfaire à la fois le marché local et les opportunités d'exportation.

- **Exportations et positionnement international :**

Cevital Agro-Industrie a réussi à faire passer l'Algérie d'un statut d'importateur à celui d'exportateur, notamment dans les secteurs des huiles, margarines et sucres. Ses produits sont désormais vendus dans plusieurs régions : Europe, Maghreb, Moyen-Orient et Afrique de l'Ouest. Cette internationalisation témoigne de la qualité industrielle et commerciale du groupe, ainsi que de sa capacité à s'adapter aux standards internationaux

Section 2 : La diversification chez Cevital agro-industrie : étude via un entretien semi directif.

De façon synthétique, cette section est consacrée aux facteurs qui sont à l'origine du processus de diversification adoptée par l'entreprise Cevital agro-industrie. Pour identifier ces facteurs nous avons effectué une étude qualitative via un guide d'entretien semi-directif composé de deux parties : Entretien semi-directif d'ordre général et entretien semi-directif ciblé.

2.1 Méthodologie de l'étude

- **Objectif de l'étude**

L'étude qualitative adoptée dans le cadre de ce mémoire, vise à comprendre la logique interne de diversification adoptée par Cevital agro-industrie. L'objectif est de recueillir des données concrètes sur la manière dont l'entreprise prend ses décisions stratégiques, organise ses ressources et perçoit les effets de ses choix de diversification.

- **Justification de l'approche qualitative**

Le choix d'une démarche qualitative s'impose ici car elle permet d'explorer en profondeur les logiques, motivations et pratiques des décideurs au sein de Cevital agro-industrie. Plutôt que de mesurer des variables, cette approche cherche à comprendre des dynamiques, des intentions et des processus, ce qui correspond à la nature exploratoire du sujet.

- **Intérêt du choix de l'étude de cas**

Étudier un cas concret, comme celui de Cevital agro-industrie, permet de contextualiser les mécanismes de diversification. Cela donne un cadre réel, riche en complexité, qui permet de tirer des enseignements précis.

- **Choix de la technique d'entretien pour la collecte de données**

Le guide d'entretien semi-directif est la méthode la plus adaptée à ce type d'étude. Elle permet de structurer les échanges tout en laissant de la place à l'interlocuteur pour exprimer librement ses idées. Cela favorise l'émergence de données riches, nuancées, et directement liées aux pratiques internes de Cevital agro-industrie. Cette méthode est donc cohérente avec l'objectif de comprendre une logique stratégique complexe.

Le guide d'entretien est divisé en deux parties :

- Entretien semi-directif d'ordre général.
- Entretien semi-directif ciblé.
- **Typologie des questions posées pendant l'entretien :**
 - **Des questions fermées :** Pour recueillir des informations factuelles sur les pratiques de management, de financement, etc.
 - **Des questions ouvertes :** Destinées à approfondir les réponses et laisser place aux exemples concrets et à l'interprétation.

2.2 Logique de diversification chez Cevital agro-industrie – Entretien semi-directif d'ordre général

Les réponses que nous avons collectées suite à l'entretien semi directif d'ordre général, dressé aux responsables de Cevital agro-industrie de Bejaia a révélé des informations pertinentes en matière de diversification au sein de cette entreprise. Les questions posées ont été sélectionnées de façon à cerner les facteurs clés de la diversification des activités de cette entreprise et concernent notamment : modes de prise de décision, financement, recrutement du personnel, objectifs de la diversification, types de diversification adoptées, nouveaux marchés visés et collaborations potentielles avec d'autres entreprises. Ces derniers semblent des éléments indissociables qui justifient les caractéristiques inhérentes à la conduite du modèle de diversification entamé par l'entreprise Cevital agro-industrie. Nous exposerons dans la suite de ce travail, la synthèse des réponses obtenues :

➤ **Mode de prise de décision ?**

Selon les dires des responsables interrogés, les décisions en matière de diversification chez Cevital agro-industrie sont prises de manière concertée. Elles ne relèvent pas d'un seul dirigeant mais d'un processus collectif impliquant plusieurs parties prenantes internes. Cette approche reflète une culture managériale participative, marquée par une volonté de consultation et de délégation. Ce choix managérial favorise la circulation des idées et permet une meilleure adhésion aux choix stratégiques de diversification.

➤ **Modes de financement des projets de diversification ?**

Les réponses collectées suggèrent que Cevital agro-industrie finance ses projets de diversification principalement par autofinancement. Cette autonomie financière limite la dépendance vis-à-vis des dispositifs publics, des crédits bancaires ou des capitaux externes.

Ce choix traduit une stratégie de croissance prudente, fondée sur la solidité financière du groupe.

➤ **Critères privilégiés lors du recrutement du personnel ?**

D'après les personnes interrogées, il ressort que la politique de recrutement de Cevital agro-industrie est conçue pour répondre aux besoins spécifiques de ses projets de diversification. L'entreprise cible des profils dotés de compétences techniques et managériales adaptées aux nouveaux secteurs d'activité. Ce processus est soutenu par une analyse approfondie des compétences nécessaires pour chaque projet, garantissant une adéquation entre les recrutements et les objectifs stratégiques. Par exemple, pour le développement de produits sains, Cevital agro-industrie a recruté des experts en nutrition et en contrôle qualité, renforçant ainsi ses capacités opérationnelles. Cette approche garantit une expertise opérationnelle cohérente et soutient la mise en œuvre efficace des projets de diversification.

➤ **Objectifs poursuivis par la diversification ?**

Les objectifs de diversification déclarés sont principalement de trois ordres :

- Accroître les revenus du groupe.
- Répondre à l'évolution des besoins du marché, notamment la demande croissante pour des produits sains.
- Exploiter les opportunités émergentes de consommation et de croissance.

Ces finalités reflètent une stratégie tournée vers l'anticipation des mutations économiques et le renforcement de la position de marché.

Section 3 : Types de diversification, nouveaux marchés et collaboration de l'entreprise Cevital agro-industrie

Nous exposerons dans le cadre de cette section la suite des informations collectées suite à l'entretien semi directif. Notre analyse abordera les différents types de diversification, mais aussi les nouveaux marchés visés et les collaborations de l'entreprise.

3.1. Types de diversification

Les réponses indiquent trois principaux types de diversification dans les pratiques de Cevital agro-industrie :

- Diversification horizontale avec le développement de nouvelles variantes de produits déjà existants (comme les sucres ou les matières grasses).
- Diversification verticale visant à intégrer davantage la chaîne de valeur via le contrôle des canaux de distribution.
- Diversification concentrique à travers l'introduction de produits adaptés à de nouvelles cibles, comme la mayonnaise saine pour une clientèle sensible à la nutrition.

La diversification conglomérale, en revanche, n'a pas été retenue, ce qui montre une volonté de rester dans une logique de cohérence avec les compétences internes.

2.2. Nouveaux marchés visés ?

D'après les personnes interrogées, il ressort que l'adaptation aux besoins du marché est un facteur clé du succès de la diversification de Cevital agro-industrie. L'entreprise s'appuie sur des études de marché approfondies pour identifier les tendances émergentes, comme par exemple la demande croissante pour des produits sains et durables.

2.2. Collaborations avec d'autres entreprises ?

Cevital agro-industrie collabore avec des partenaires externes, notamment dans le cadre de projets de co-packaging, pour mutualiser les ressources et optimiser les coûts. Ces alliances permettent à Cevital agro-industrie de bénéficier de l'expertise et des infrastructures de ses partenaires, tout en réduisant les risques financiers et opérationnels associés aux nouveaux projets.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre l'organisme d'accueil, son historique, son évolution, son organisation et sa structure ainsi que ses activités industrielles. Nous avons ensuite mis en évidence les principales informations tirées de l'entretien semi-directif d'ordre général mené auprès des responsables de Cevital agro-industrie de Béjaia. Cette enquête a permis de mieux comprendre les mécanismes internes qui structurent la logique

de diversification de l'entreprise, en montrant une stratégie réfléchie, fondée sur une gouvernance participative, une autonomie financière, et une politique de recrutement ciblée. L'analyse a aussi révélé des objectifs clairs, des formes de diversification cohérentes avec les compétences internes, une ouverture vers de nouveaux marchés et une volonté de synergie avec d'autres acteurs économiques. L'ensemble de ces éléments met en lumière une diversification maîtrisée, alignée sur les capacités et les ambitions stratégiques du groupe Cevital. Dans la suite de ce mémoire nous développerons les réponses obtenues suite à l'entretien semi directif ciblé.

Chapitre 3. La diversification chez Cevital agro-industrie : entretien semi-directif ciblé.

Introduction

Dans le cadre de ce chapitre, nous analyserons les facteurs clés de la diversification de l'entreprise Cevital agro-industrie, en se basant sur un guide d'entretien ciblé. L'objectif est de recueillir des données concrètes sur la manière dont l'entreprise exploite ses ressources pour soutenir la diversification, l'utilisation de la planification stratégique, les ressources internes ayant soutenu la diversification, produits/services développés grâce à la diversification, changements organisationnels ayant suivi cette stratégie, avantages concrets retirés, innovations ayant facilité la mise en œuvre de la diversification et style de management adopté dans ce processus.

La réussite d'une stratégie de diversification repose sur des fondations organisationnelles et managériales solides. Dans le cas de l'entreprise Cevital agro-industrie, ces fondations se traduisent par une planification stratégique rigoureuse, un style de management participatif, une gestion financière prudente, une politique de recrutement ciblée et une culture d'entreprise orientée vers l'innovation. Nous analysons dans ce chapitre comment ces facteurs internes, en synergie, permettent à l'entreprise de mener à bien ses projets de diversification tout en maintenant une cohérence stratégique et une compétitivité accrue sur le marché. Nous relatons, dans le cadre de ce chapitre les principales réponses obtenues suite à la partie ciblée de notre guide d'entretien.

Section 1 : Analyse des facteurs favorisant la diversification chez Cevital agro-industrie

La partie ciblée de notre guide d'entretien a pour objectif d'approfondir l'analyse de la stratégie de diversification, en posant des questions ciblées aux dirigeants et aux responsables de Cevital agro-industrie de Béjaia. Nous avons collecté les informations suivantes :

- **L'existence de la planification stratégique chez Cevital agro-industrie ?**

Les réponses à cette question nous ont suffisamment éclairées sur le choix stratégique de Cevital agro-industrie. En effet, la planification est une pratique installée au sein de l'entreprise. Les décisions de diversification reposent sur des études approfondies et non sur une simple appréciation intuitive des faits. Cette orientation analytique donne une certaine rigueur aux décisions, en s'appuyant sur des données tangibles pour évaluer la

faisabilité et la pertinence de chaque projet. Cela permet aussi à l'entreprise de mieux gérer les risques liés à la diversification.

Les avantages de cette stratégie ont été énumérés comme suit :

- Une croissance plus élevée des ventes de l'entreprise ;
- Des marges bénéficiaires plus élevées ;
- En plus de produits nouvellement générés, l'entreprise utilise de nouveaux procédés et des technologies de gestion ;
- L'entreprise connaît une croissance internationale et elle est moins susceptible à l'échouement.

• **Style de management adopté ?**

Les réponses obtenues concordent sur un style de management participatif, qui constitue un levier clé de succès pour ses projets de diversification. En impliquant activement les collaborateurs dans la conception et la mise en œuvre des initiatives, l'entreprise favorise un sentiment d'appartenance et stimule la créativité. Ce modèle repose sur une délégation ciblée, où les responsabilités sont attribuées en fonction des compétences spécifiques des employés, tout en maintenant une cohérence stratégique grâce à une communication claire des objectifs. Par exemple, les chefs de projet disposent d'une autonomie suffisante pour prendre des décisions opérationnelles, mais celles-ci sont encadrées par des lignes directrices stratégiques définies par la direction. Cette approche optimise l'efficacité tout en minimisant les risques d'écarts par rapport aux priorités de l'entreprise.

• **Ressources internes ayant soutenu la diversification ?**

La synthèse des réponses fait ressortir que Cevital agro-industrie s'appuie sur ses ressources humaines et matérielles existantes pour soutenir ses démarches de diversification. L'entreprise a mobilisé ses compétences internes de manière ciblée, en fonction des besoins identifiés pour chaque projet. Cela montre une capacité d'adaptation sans transformation organisationnelle lourde.

Section 2 : Les principaux leviers de diversification adoptés

La mise en œuvre des stratégies de diversification chez Cevital agro-industrie repose sur une approche multidimensionnelle, combinant des initiatives stratégiques, des innovations produit et des partenariats externes. On nous appuyant toujours sur les réponses obtenus des questions ciblées, nous analysons dans cette section les potentielles innovations ayant facilité la mise en œuvre des stratégies de diversification, les changements organisationnels qui ont suivi cette mise en œuvre, les avantages concrets obtenus et les produits/services développés grâce à ces stratégies.

- **Innovations ayant facilité la mise en œuvre ?**

La majorité des répondants soulignent que l'innovation produit est soutenue par des investissements en R&D, permettant à Cevital agro-industrie de se différencier sur un marché concurrentiel. Par exemple, l'introduction de produits adaptés aux régimes spécifiques a renforcé la compétitivité de l'entreprise, en attirant une clientèle soucieuse de sa santé et en consolidant sa position de leader dans le secteur agroalimentaire.

Cevital agro-industrie innove également en intégrant progressivement des outils d'intelligence artificielle dans ses procédures internes afin d'optimiser son efficacité opérationnelle. Le recours à cette technologie émergente témoigne d'une volonté de modernisation continue et d'adaptation aux exigences d'un environnement économique en mutation.

- **Changements organisationnels suite à la diversification ?**

Selon les points de vue exprimés, on remarque l'absence d'une réorganisation structurelle profonde et cela peut limiter la flexibilité de l'entreprise face à la complexité croissante de ses activités. La gestion simultanée de multiples projets de diversification peut entraîner des tensions sur les ressources humaines et matérielles, ainsi qu'une dispersion des efforts stratégiques. Par exemple, l'intégration rapide de nouveaux segments, comme les produits santé, nécessite une adaptation des processus internes, qui peut être freinée par des structures organisationnelles rigides. Ces limitations soulignent la nécessité d'une réforme organisationnelle pour accompagner la croissance et garantir une gestion efficace des projets diversifiés.

- **Avantages concrets grâce à la diversification ?**

Il ressort des échanges que le succès de la diversification de Cevital agro-industrie est illustré par le lancement récent de sa gamme de sauces et condiments, qui s'est rapidement imposée comme un segment leader sur le marché. Ce projet a bénéficié d'une planification stratégique rigoureuse, d'une adaptation précise aux attentes des consommateurs et d'une mobilisation efficace des ressources internes. En quelques mois, ces produits ont capté une part de marché significative, grâce à leur positionnement sur la qualité et l'innovation. Ce cas concret démontre la capacité de Cevital agro-industrie à transformer ses stratégies de diversification en résultats tangibles, renforçant sa position comme acteur clé de l'industrie agroalimentaire.

- **Produits/services développés grâce à la diversification ?**

Un exemple récurrent parmi les participants est le lancement d'une nouvelle variante santé de la mayonnaise Fleurial déjà existante. Une version utilisant des ingrédients de qualité et démunie de conservateurs, dans le but de cibler les clients soucieux de leur santé.

Conclusion

Nous avons mis en évidence dans ce chapitre les facteurs clés du succès de la diversification chez Cevital agro-industrie, tout en identifiant quelques défis inhérents. L'entreprise met en œuvre des stratégies diversifiées, en s'appuyant sur une approche multidimensionnelle, des innovations produit et des partenariats stratégiques, tout en surmontant des limitations organisationnelles. L'exemple du succès des sauces et condiments illustre la capacité de l'entreprise à capitaliser sur ses forces internes pour conquérir de nouveaux segments de marché. Malgré cela, les défis organisationnels, tels que l'absence de réorganisation structurelle majeure, soulignent la nécessité d'une adaptation continue pour maintenir la flexibilité et l'efficacité. En somme, la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie illustre un équilibre entre ambition stratégique, rigueur opérationnelle et capacité d'innovation, positionnant l'entreprise comme un acteur clé de l'industrie agroalimentaire tout en ouvrant la voie à une croissance durable.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par Cevital agro-industrie, les motivations pour le choix de ces stratégies ainsi que la démarche de leur mise en œuvre. Pour bien mener notre travail, nous avons adopté une démarche théorique en présentant le cadre conceptuel de la diversification, ses fondements, ses différentes formes et les spécificités du secteur agroalimentaire.

Dans l'objectif d'identifier les différentes stratégies de diversification mises en œuvre et comprendre les motivations qui ont guidé ces choix, nous avons mené une démarche pratique qui consistait à réaliser une étude de terrain auprès de l'entreprise Cevital agro-industrie de Béjaia, basée sur une méthodologie qualitative utilisant un guide d'entretien semi-directif,

Au terme de notre recherche, nous avons abouti aux résultats suivants :

- Cevital agro-industrie privilégie majoritairement une diversification connexe, s'appuyant sur les synergies avec ses activités existantes. Les types identifiés incluent la diversification horizontale, la diversification verticale et la diversification concentrique, **ce qui confirme notre première hypothèse.**
- Le succès de la diversification est fortement lié à une planification stratégique rigoureuse, une analyse approfondie des choix, un mode de prise de décision concerté et un style de management participatif impliquant les collaborateurs, une gestion financière prudente axée sur l'autofinancement et une politique de recrutement et de développement de compétences ciblée, **ce qui confirme notre deuxième hypothèse.**

Malgré les réussites réalisées dans le cadre de ses activités de diversification, l'entreprise est confrontée à quelques difficultés d'ordre stratégique. Ces difficultés imposent des défis à relever relatifs à aux erreurs de planification. Trois points peuvent être avancés pour justifier ces défis, conformément à la théorie économique (Lima, 2003)³¹ :

- Les stratégie de planification des entreprises tel que Cevital agro-industrie, imposent souvent un traitement bureaucratisé, rigide et coûteux. Au lieu de stimuler la créativité, l'innovation ou l'entrepreneuriat, la planification formelle de cette entreprise est

³¹ Lima F. & Centeno M. (2003), "The Careers of Top Managers and Firm Openness: Internal Versus External Labour Markets," *Working Papers w200315, Banco de Portugal, Economics and Research Department*, October 2003

Conclusion générale

souvent devenue juste un autre aspect du contrôle – et une autre arme dans la politique organisationnelle.

- Les décisions stratégiques les plus importantes semblent être prises en dehors de la planification formelle, même dans les organisations avec des cultures de planification bien acceptées comme Cevital agro-industrie.
- Une grande partie de la littérature et des techniques de gestion associées à la planification a concentré sur le développement de modèles plus sophistiqués. Ainsi, « *les approches axées sur des procédures rationnelles-analytiques strictes cèdent la place aux approches axées sur des processus* »³²

Dans ce sens d'analyse, l'approche stratégique de type processus peut orienter les activités de l'entreprise Cevital agro-industrie vers la créativité, la participation et l'engagement des personnes dans ce processus. Ainsi, le dirigeant ne sera pas seul dans son rôle d'acteur stratégique : le processus stratégique est collectif, continuellement forgé par les stakeholders et de l'équipe de direction.

Sur la base de ces constats et des questions soulevées par l'étude de cas de Cevital agro-industrie, plusieurs pistes de recherche future peuvent être ouvertes, en voici quelques-unes :

- Mener une étude comparative des stratégies de diversification et de leurs facteurs de succès chez d'autres grands groupes agroalimentaires algériens.
- Étudier l'efficacité et l'impact des outils numériques et de l'intelligence artificielle dans la gestion des activités diversifiées au sein de l'entreprise Cevital agro-industrie.

³² Lima, E. O. (2003), op.cit, p.10.

Annexes

Annexe n°01 : Le guide d'entretien.



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Option : Management

Guide d'entretien sur les stratégies de diversification au sein de l'entreprise Cevital Béjaïa.

Ce guide d'entretien semi-directif s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire à des fins de recherche. L'objectif est de recueillir des informations qualitatives auprès des responsables de l'entreprise afin de mieux comprendre les pratiques, les objectifs, les facteurs de succès et les défis liés à la diversification. Les réponses seront utilisées uniquement à des fins académiques, dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants.

Les stagiaires : GUENAOUI Tasseda et AISSOU Rafik

Liste des questions

- **Partie I - Entretien semi-directif d'ordre général :**

- Comment sont prises les décisions de diversification et sur quelle base ?
- Comment sont financés les projets de diversification ?

- Quels critères sont privilégiés dans le recrutement du personnel ?
- Quels sont les objectifs principaux poursuivis par la diversification ?
- Quels types de diversification ont été adoptés ?
- Quels nouveaux marchés géographiques ou démographiques ont été visés ?
- Cevital a-t-elle collaboré avec d'autres entreprises ?

Partie II - Entretien semi-directif ciblé :

- L'entreprise planifie-t-elle ses activités stratégiques régulièrement ?
- Quel est le style de management adopté dans ce processus stratégique ?
- Quelles ressources internes ont soutenu la diversification ?
- Quelles innovations ont facilité la mise en œuvre ?
- Y a-t-il eu des changements organisationnels suite à ces stratégies ?
- Quels avantages concrets l'entreprise a-t-elle retiré de la diversification ?
- Quels exemples de produits ou services ont été développés grâce à cette stratégie ?

Annexe n°02 : Organigramme général de Cevital agro-industrie



Source : Document interne de l'entreprise Cevital.

Bibliographie

❖ Ouvrages :

- DENEALD, D., & BARTHELL, G. (2010), *Le Québec sur le podium : Comment les entreprises d'ici réussissent dans l'adversité*, Montréal : Editions Transcontinental.
- HACHIMI, S. Y. (2003), *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : Une perspective holistique et multicritérielle*, (1ère édition). Québec : Université Lava
- LOUITRI D. (2005), « Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels », éducation, Paris
- Malassis L. (1996). Économie agroalimentaire. Éditions Cujas, Paris.
- MARKOWITZ, H., cité dans COBBAUT, R. (2002), *Théorie financière*, 4^e édition, De Boeck Université (Belgique).
- MORIN, E.M., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin, éditeur HEC (France).
- NDJAMBOU P. (2013). *Diversification économique territoriale : enjeux, déterminants, stratégies, modalités, conditions et perspectives*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi.
- PHILIP. V(1991), « stratégie de diversification », Edition liaison.
- PORTER, M. (2000), *Avantage concurrentiel*, Éditions Economica, Paris.
- PORTER, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Éditions Economica, Paris (trad. française de Competitive Strategy).
- SALTER, M., & WEINHOLD, W. (2008), *Strategic Management*, volume 1, Éditions Paris (France).

❖ Articles :

- ANSOFF I. (1957). "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, no 5, pp. 113–124.
- BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, (269), p.61- 66
- GIMENO, J., FOLTA, T.B., COOPER, A.C., & WOO, C.Y. (1997). « Survival of the fittest ? Entrepreneurial Human capital and the persistence of underperformance firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), p. 750 - 783

- HAMDAD A., GHEDDACHE L. (2022). "Analyse des déterminants de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie", *Journal d'études en économie et management*, Vol. 05, no 01.
- LIMA F. & CENTENO M. (2003), "The Careers of Top Managers and Firm Openness: Internal Versus External Labour Markets", *Working Papers w200315*, Banco de Portugal, Economics and Research Department, October 2003
- SALTER, M., & WEINHOLD, W. (1979). « Diversification through acquisition », *Strategic Management Journal*, 1(3), 293-294

❖ **Sites web :**

- <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/strategie-diversification- definition-exemples-entreprises-20-12-2021.html> - Date de consultation : 23/05/2025
- <https://www.sortlist.fr/blog/strategie-diversification/> - Date de consultation : 15/05/2025
- <https://www.itg.fr/externalisation/guide/strategie-de-diversification> - Date de consultation : 28/04/2025
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/strategie-de-diversification.htm> -Date de consultation : 23/05/2025
- <https://www.clubentreprise.fr/gestion-comptabilite/strategie-de-diversification/> -Date de consultation : 01/07/2025

Liste des illustrations

Liste des figures

Numero	Intitulé	Page
01	La matrice d'Ansoff	07
02	Le modèle des 5 forces concurrentielles de Michael PORTER	13
03	Organigramme de Cevital agro-industrie	17

Liste des tableaux :

03	Unités de production de Cevital agro-industrie	20
----	--	----

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
• Problématique de la recherche :	1
• Hypothèses de la recherche :	2
• Méthodologie de travail :	2
• Plan de travail	3
Chapitre 1. La diversification en agroalimentaire : Quelques aspects théoriques	4
• Introduction	5
• Section 1 : Fondements théoriques de la diversification	6
1.1. Définition des stratégies de diversification :	6
1.2. Les facteurs qui favorisent le succès de la diversification	7
• Section 2. Les grands types de diversification	9
2.1. La diversification latérale	10
2.2. La diversification concentrique	Erreur ! Signet non défini.
2.3. La diversification géographique	Erreur ! Signet non défini.
2.4. La diversification verticale	Erreur ! Signet non défini.
2.5. La diversification horizontale	Erreur ! Signet non défini.
2.6. La diversification financière	Erreur ! Signet non défini.
• Section 3 : Spécificités du secteur agroalimentaire.	12
➤ 3.1 Caractéristiques du secteur agroalimentaire	12
➤ 3.2 Facteurs de succès et défis du secteur agroalimentaire	13
3.2.1 Facteurs de succès	13
3.2.2 Défis à relever pour faire face à la concurrence	14
• Conclusion	15
Chapitre 2 . Les stratégies de diversification de Cevital agro-industrie : entretien semi directif.	17
• Introduction	18
• Section 1 : Présentation du groupe Cevital	18

1.1. Historique et évolution du groupe Cevital.....	18
▪ Les origines et la fondation du groupe :.....	18
▪ Les grandes étapes de développement :.....	19
▪ La vision stratégique à long terme	19
1.2. Organisation et structure du groupe	20
▪ Rôle et missions de Cevital Entreprises.....	20
▪ Les filiales de l'entreprise :	20
1.3 Activités industrielles et commerciales de Cevital Agro-Industrie.....	21
▪ Implantation géographique :.....	21
▪ Capacité de production :	22
▪ Pôle sucre :	22
▪ Pôle corps gras :.....	23
▪ Gamme des boissons :.....	23
▪ Sauces et condiments :.....	23
▪ Exportations et positionnement international :.....	23
• Section 2 : La diversification chez Cevital agro-industrie : étude via un entretien semi directif ..	24
2.1 Méthodologie de l'étude.....	24
Objectif de l'étude.....	24
Justification de l'approche qualitative	24
Intérêt du choix de l'étude de cas.....	24
Choix de la technique d'entretien pour la collecte de données	24
2.2 Logique de diversification chez Cevital agro-industrie – Entretien semi-directif général	25
➤ Mode de prise de décision ?	25
➤ Modes de financement des projets de diversification ?	25
➤ Critères privilégiés lors du recrutement du personnel ?.....	26
• Section 3 : Types de diversification, nouveaux marchés et collaboration de l'entreprise Cevital.....	26
3.1. Types de diversification	27
3.2. Nouveaux marchés visés ?.....	27
3.2. Collaborations avec d'autres entreprises ?	27
• Conclusion	27
Chapitre 3. La diversification chez Cevital agro-industrie : entretien semi-directif ciblé.	29
• Introduction.....	30
• Section 1 : Analyse des facteurs favorisant la diversification chez Cevital agro-industrie.....	30

•	L'existence de la planification stratégique chez Cevital agro-industrie ?	30
•	Style de management adopté ?	31
•	Ressources internes ayant soutenu la diversification ?	31
•	Section 2 : Les principaux leviers de diversification adoptés	32
•	Innovations ayant facilité la mise en œuvre ?.....	32
•	Changements organisationnels suite à la diversification ?	32
•	Avantages concrets grâce à la diversification ?.....	33
•	Produits/services développés grâce à la diversification ?.....	33
•	Conclusion	33
	CONCLUSION GENERALE	34
	Annexes	37
	Bibliographie	40
	Liste des illustrations.....	42
	Table des matières	43
	Résumé.....	46

Résumé

L'objectif de notre recherche est de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par Cevital agro-industrie, les raisons derrière le choix de ces stratégies ainsi que la démarche de leur mise en œuvre. Pour atteindre cet objectif nous avons adapté une démarche méthodologique basée sur un entretien semi-directif avec le(s) responsable(s) de cette entreprise.

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que Cevital agro-industrie privilégie majoritairement une diversification connexe, s'appuyant sur les synergies avec ses activités existantes. Les modes de diversification identifiés incluent la diversification horizontale, la diversification verticale et la diversification concentrique. Le succès de la diversification est fortement lié à une planification stratégique rigoureuse, une analyse approfondie des choix, un mode de prise de décision concerté et un style de management participatif impliquant les collaborateurs, une gestion financière prudente axée sur l'autofinancement et une politique de recrutement et de développement de compétences ciblée.

Mots clés : Diversification, Cevital, Bejaia, Stratégie de planification, Management, Agroalimentaire

The objective of our research is to present the various diversification strategies adopted by Cevital agri-food, the reasons behind these strategic choices, and the process of their implementation. To achieve this objective, we employed a methodological approach based on a semi-structured interview with the company's management.

At the end of our research, we concluded that Cevital agri-food primarily favors related diversification, relying on synergies with its existing activities. The identified modes of diversification include horizontal diversification, vertical diversification, and concentric diversification. The success of diversification is closely tied to rigorous strategic planning, in-depth analysis of available options, a collaborative decision-making process, and a participative management style involving employees. It also depends on cautious financial management focused on self-financing, and a targeted recruitment and skills development policy.

Keywords : Diversification, Cevital, Bejaia, Mlanning strategy, Management, Agri-food

هدف بحثنا هو عرض مختلف استراتيجيات التنويع التي تعتمد عليها شركة سيفيتال قطاع الصناعات الغذائية ، والأسباب وراء اختيار هذه الاستراتيجيات، بالإضافة إلى منهجية تنفيذها. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على منهجية تقوم على مقابلة شبه موجهة مع مسؤولي هذه المؤسسة.

وفي ختام بحثنا، توصلنا إلى أن سيفيتال قطاع الصناعات الغذائية تفضل بشكل أساسي التنويع المرتبط، مستفيدة من التآزر مع أنشطتها الحالية. وتشمل أنماط التنويع التي تم تحديدها التنويع الأفقي، التنويع العمودي، والتنويع المركز. ويرتبط نجاح استراتيجية التنويع ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي الدقيق، والتحليل المعمق للخيارات، واتخاذ القرار بشكل تشاوري، وأسلوب إدارة تشاركي يُشرك الموظفين. كما يعتمد أيضاً على إدارة مالية حذرة تعتمد على التمويل الذاتي، وسياسة توظيف وتطوير مهارات موجهة..

الكلمات المفتاحية: التنويع، سيفيتال، بجاية، قطاع الصناعات الغذائية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة