



Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

*La stratégie de diversification et la performance
de l'entreprise*

Cas de SPA CANDIA TCHIN-LAIT

Réalisé par :

Mr KHERRAZ OUSSAMA

Encadré par :

Mr BRACHOUCHE BILLAL

Promotion : 2021-2022

Remerciement

Avant d'exposer le contenu de ce travail, je tiens à remercier "Dieu" le tout Puissant de nous avoir donné le privilège et la chance d'étudier et de suivre le Chemin de la science et de la connaissance

*Nous adressons nos respectueux remerciements à **Mr BRACHOUCHÉ Bilal** doctorant à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia qui accepté de m'encadrer et de diriger notre projet de fin d'études, et pour sa générosité et sa grande patience dont il a su faire preuve et qui a toujours montré, et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a consacré malgré ses charges professionnelles et sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à **Mr. HAMI** de nous avoir accueillie au sein de son département et le partage de son savoir-faire si précieux.*

Nos remerciements vont également à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Remerciement

Dédicace

*A mon très cher père **Mohand Cherif** et ma tendre mère **Fatma Zohra** vous êtes pour moi un exemple de respect, honnêteté, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer les parents que vous êtes.*

Grâce à vous j'ai appris le sens du travail et de la responsabilité. Je voudrais vous remercier pour votre amour, votre générosité, votre compréhension, votre soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous,

Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que vous avez déployés pour mon éducation et ma formation. Je t'aime papa je t'aime maman et j'implore le tout-puissant pour qu'il vous accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse,

*A mes précieuses sœurs, **Ryma, Amira, Amel, Aida et Ferial***

Merci de me suivre et de m'encourager dans mes projets et dans mes rêves les plus fous; vous me faites toujours sentir que vous êtes derrière moi et que vous croyez en moi et votre support fait une grande différence dans ma vie. Merci de si bien accomplir vos rôles de grandes sœurs dont j'estime tant la chance de vous avoir,

*A ma grand-mère **Tassaadit**, oncle **Mabrouk**, ma tante **Chafia** et ma cousine **Melissa***

*A mes neveux **Délicia, Akhil, Nour el Houda, Chiraz, Aridj, Yanni et Anyesse** Avoir des neveux est le plus beau cadeau qu'une sœur puisse vous faire. Vous avez apporté beaucoup de bonheur à notre famille. Je vous aime plus que tous,*

*A mes beaux-frères **Halim, Hakim, Ayach e et Walid***

*A mes amis **Walid, Noureddine, Rafik, Yasmine, Tinhinane, Zohra, Yacine, Ali, Abdeslam** Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs et des frères sur qui je peux compter.*

A TOUTE MA FAMILLE, KHERRAZ et YAHIAOUI

Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que Dieu le Tout Puissant vous garde et vous procure santé et bonheur,

A TOUTES LA PROMO Comptabilité et Audit 2021/2022,

J'espère que vous appréciez le fruit de tant d'effort.

Dédicace

Sommaire

CHAPITRE I :CADRE CONCEPTUEL DE LA STRATEGIE	5
I.Section n°1. Généralités sur la stratégie :.....	7
I.Section n°2. La démarche stratégique :.....	13
I.Section n°3. Le choix stratégique :	20
CHAPITRE II :LA DIVERSIFICATION ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	29
II.Section n°1. La diversification comme choix stratégique :.....	30
II.Section n°2. Le Concept de la performance :	42
II.Section n°3. La performance financière :.....	56
CHAPITRE III :ETUDE DE LA DIVERSIFICATION ET LA PERFORMANCE AU SEIN DE CANDIA TCHIN-LAIT	79
III.Section n°1. Candia/ Tchín-lait, présentation de l'organisme	80
III.Section n°2. La démarche stratégique au sein de CANDIA TCHIN-LAIT :.....	93
III.Section n°3. Analyse de la performance financière et la mesure de la diversification	99

Liste des abréviations :

AC : Actif Circulant.

BCG : Boston Consulting Group.

BFR : Besoin de fond de roulement.

CAF : Capacité d'autofinancement.

CA : Chiffre d'affaire.

CP : Capitaux propres.

DAS : Domaine d'activité stratégique.

DCT : Dettes à court terme.

DFC : Département finance et comptabilité

DLMT : Dettes à long et moyen terme.

DT : Diversification totale.

EBE : Excédent brute d'exploitation.

FCS : Facteurs clés de succès

FRN : Fond de roulement net. .

KP : capitaux permanents.

KPI : Key performance Indicator.

MC : Marge commerciale.

PDMR : Part de marché relative

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

PME : petite et moyenne entreprise.

RCAI : Résultat courant avant impôt.

R&D : Recherche et développement.

RE: Résultat d'exploitation.

RLG : Ratio de liquidité générale.

RLR : Ratio de liquidité réduite.

RLI : Ratio de liquidité immédiate.

RNE: Résultat net d'exercice.

ROA: Return on Assets.

ROE: Return on Equity.

SBU: Strategy business unit.

SIG : Soldes intermédiaires de gestion.

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

TCR : Tableau de Comptes de Résultat.

TN : Trésorerie nette.

TA : Trésorerie active.

TP : Trésorerie passive.

UHT : Ultra Haute Température.

VA : Valeur ajoutée.

VD : Valeurs disponibles.

VE : Valeurs d'exploitation.

VI : Valeurs immobilisées.

VR : Valeurs réalisables.

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Tableau d'analyse SWOT.....	18
Tableau N°2 : Synthèse des typologies de diversification.	36
Tableau N°3 : la performance interne et externe.	52
Tableau N°4 : tableau des soldes intermédiaires de gestion.	73
Tableau N°5 : Calcule de la CAF par la méthode soustractive.	75
Tableau N°6 : Calcule de la CAF par la méthode additive.	75
Tableau N°7 : les ratios de la structure financière.	77
Tableau N°8 : les ratios de la liquidité.....	78
Tableau N°9 : tableau récapitulatif de gamme de produit de Candia Tchil-lait.	88
Tableau N°10 : élaboration de la grille SWOT.	97
Tableau N°11 : Actif des bilans financiers (2018, 2019, 2020).	100
Tableau N°12 : Passif des bilans financiers (2018, 2019, 2020).	101
Tableau N°13 : Actif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019, 2020).	102
Tableau N°14 : passif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019, 2020).	104
Tableau N°15 : Calcule de FRN par la méthode du le haut du bilan.	105
Tableau N°16 : Calcule de FRN par la méthode du le bas du bilan.	106
Tableau N°17 : Calcul du BFR par La première méthode (2018, 2019,2020).....	107
Tableau N°18 : Calcul du BFR par La deuxième méthode (2018, 2019,2020).	107
Tableau N°19 : Calcul de la TN par la première méthode (2018, 2019,2020).....	108
Tableau N°20 : Calcul de la TN par la deuxième méthode (2018, 2019,2020).	109
Tableau N°21 : Calcul des ratios de structure financière (2018, 2019,2020).	110
Tableau N°22 : Calcul des ratios de liquidités (2018, 2019,2020).....	112
Tableau N°23 : calcules des soldes intermédiaires de gestion (2018, 2019,2020).	114
Tableau N°24 : Calcule de la CAF à partir du résultat net (méthode additive) (2018, 2019, 2020)...	117
Tableau N°25 : Calcul de la CAF à partir du l'EBE (méthode soustractive) (2018, 2019, 2020)....	117
Tableau N°26 : Chiffre d'affaire par gammes de produits (2020).....	120
Tableau N°27 : Evaluation du chiffre d'affaire (2018, 2019, 2020).....	119
Tableau N°28 : Calcul des ratios de rentabilités (2018, 2019, 2020).	122

Liste des figures :

Figure N°1 : triangle des éléments essentiels de la définition de la stratégie.....	11
Figure N°2 : Schéma des étapes de la démarche stratégique.	14
Figure N°3 : Schéma de l'environnement PESTEL.	17
Figure N° 4 : La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).....	19
Figure N°5 : Schéma de la diversification horizontale et verticale.....	37
Figure N°6 : triangle de GILBERT.....	47
Figure N°7 : Schéma de l'organigramme de la SPA Tchin-lait Candia.....	89
Figure n°8 : élaboration de la matrice BCG.	98
Figure N°9 : Représentation graphique d'actif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019,2020)	103
Figure N°10 : Représentation graphique du passif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019,2020).....	105
Figure N°11 : Représentation graphique de fond de roulement net (2018, 2019,2020).	106
Figure N°12 : Représentation graphique de besoin de fond de roulement (2018, 2019, 2020).....	108
Figure N°13 : Représentation graphique de la trésorerie nette (2018, 2019, 2020)	110
Figure N°14 : Représentation graphique de ratios de structure (2018, 2019, 2020).....	111
Figure N°15 : Représentation graphique des indicateurs liée à la trésorerie.	113
Figure N°16 : Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion.	116
Figure N°17 : Représentation graphique de la capacité d'autofinancement.....	118
Figure N°18 : Représentation graphique de chiffre d'affaire par gamme de produit.	120
FIGURE N °19 : Représentation graphique des ratios de rentabilités (2018, 2019, 2020).....	122

Introduction générale

INTRODUCTION :

« De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas de conditions permanentes » écrit Sun Tzu dans « L'art de la guerre », le plus ancien traité de l'art militaire, l'art pour toute stratégie de guerre, une œuvre qui surpasse les siècles et son actualité est présente même dans notre temps, elle est définie et présente dans les organisations les plus complexes, la stratégie se doit d'être particulièrement bien développée, une entreprise sans objectif bien clair au long, moyen, court et même très court terme, ne peut marcher dans les pas de la pérennité et de la sûreté de son activité.

On retourne à la citation de Sun Tzu, où la stabilité des conditions ne peut être présente à chaque moment de l'exercice de l'entreprise, la possibilité de retrouver la même finalité la même réalisation en comparant aux prévisions n'est pas souvent existante, le contrôle de gestion est là comme outil d'encadrement, par sa synthèse sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés, et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée, le choix qui est actionné juste derrière fait que la fluidité des décisions influence le caractère stratégique du dirigeant ou bien de la personne décisionnaire en général.

Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées, et à déterminer l'intensité de cet engagement et sa nature. Les décisions prises au sein d'une entreprise visent les choix qui maximisent le rendement et permet un profit maximal et suffisant afin de rembourser les fonds empruntés. Elle s'inscrit ainsi dans la logique financière de maximisation de la richesse des actionnaires. La stratégie est donc un acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

La plupart de ces mêmes entreprises évoluent dans un univers concurrentiel ou oligopolistique très accrue sur la compétitivité à haute fréquence. 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, et se faire une place dans cet environnement avec la loi du plus fort et le développement de la technologie qui ne cesse d'être l'avantage concurrentiel le plus important.

Ainsi, pour palier à de tels aspects de la réalité économique et managériale, 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.

Aujourd'hui, les groupes industriels sont largement diversifiés. Si la diversification constitue un phénomène très répandu dans nos économies modernes, les synergies quant à elles, sont moins connues. L'une et l'autre sont pourtant indissociables car, pour beaucoup d'entreprises, la diversification exige à un moment donné le rapprochement et la mise en commun des activités du groupe diversifié. 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.

Plusieurs de ces formes sont décidées par les choix stratégiques des dirigeants, et se lancer dans un type de diversification se fait en fonction des ressources déployées, de type de management et du marché que peut rencontrer l'entreprise comme concurrence ou bien par la demande des consommateurs en général, par conséquent une démarche qui peut être prise sur la stratégie de se diversifier oblige un déferlement unique de l'entreprise d'oublier son activité de spécialisation et de décider de se diversifier enfin. Cette même entreprise doit se dépêcher de rentabiliser tout l'investissement ainsi que les ressources qui ont été déployés pour ces nouvelles activités, et la performance d'une telle décision doit être mesurée et dégagée pour l'éclaircissement de son avenir proche.

La mesure de la performance se fait par des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs, parmi ces indicateurs on trouve les indicateurs financiers tels que : le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, le besoin en fonds de roulement ou de trésorerie, les délais de règlement client et fournisseur...etc., qui sont autant d'indicateurs financiers qui permettent d'analyser la situation financière d'une entreprise. On trouve aussi les indicateurs de performance organisationnelle on cite : le taux d'absentéisme, le taux d'accident de travail, le coût de production, la capacité de production ...etc. Et des indicateurs commerciaux qui ont pour but d'apparaître les activités les plus rentables qui contribuent à la croissance de

l'entreprise, ils ont principalement pour objectif de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production exemple : l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché. Tous ces indicateurs sont là pour donner des indications sur le bien-fondé des stratégies prises par les dirigeants. La mesure de la diversification est quant à elle de proportion beaucoup plus théorique, pour mesurer l'importance de la diversification par le nombre d'industries (activités ou produits) dans lesquelles l'entreprise est présente, le ratio de spécialisation sur une seule industrie principale.

Par-delà ce cheminement des idées nous devons répondre à la problématique principale :

Quel est l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise ?

Après cette question principale, ces 3 questions secondaires peuvent être présentes pour compléter cette problématique :

Comment se mesure la diversification au sein de l'entreprise **Candia Tchik-lait** ? Et quel est le rapport entre la diversification et la performance ?

Comment se fait la démarche stratégique ainsi que le choix stratégique au sein de l'entreprise **Candia Tchik-lait** ?

Quels sont les indicateurs d'envergure pour mesurer la performance financière de l'entreprise **Candia Tchik-lait** ?

Les hypothèses :

H1 : la mesure de la diversification se fait en prenant en compte des indices de dimension de l'entreprise. Il y a une interaction entre la performance et la diversification.

H2 : le choix ainsi que la démarche stratégique se fait par le rapprochement des décisions prises par le personnel et les dirigeants de l'entreprise.

En effet, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux démarches : une démarche théorique qui consiste à cerner et à appréhender la stratégie dans une l'entreprise et une démarche pratique qui consiste à mesurer la diversification et la performance financière de « **Candia Tchín-lait** ».

Pour bien mener notre travail, nous avons consacré le premier chapitre qui porte sur le cadre conceptuel de la stratégie, ou on va projeter lumière sur l'origine de la stratégie, la démarche stratégique ainsi le choix stratégique.

Le deuxième chapitre qui porte sur la diversification et la performance de l'entreprise, en se concentrant sur la diversification comme choix stratégique, le concept de la performance et la performance financière.

Enfin, un dernier chapitre pratique qui consiste à réaliser un stage au sein de l'entreprise Candia Tchín-lait où nous tentons de mesurer la diversification et la performance financière de cette entreprise par l'usage des différents indices et indicateurs.

CHAPITRE I : Cadre conceptuel de la stratégie

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

Pour bien avancer sur le plan théorique de la stratégie, 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, pour cela nous allons présenter le cadre conceptuel de la stratégie en présentant quelques concepts de base sur la stratégie en générale et son évolution puis nous allons voir la démarche stratégique et enfin aborder les choix stratégiques qu'une entreprise peut adopter.

I. Section n°1. Généralités sur la stratégie :

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres.

I.1.1 Les origines de la stratégie:

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1996. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire.

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordinateur de l'action des forces militaires aux combats.¹ D'autres sources disent que le mot stratégie vient du grec, et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie (conduire)², donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

Sun Tzu le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie de la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre »³. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'occident en 1972, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait écouler beaucoup d'encre, certains ont niés son existence et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du Vème siècle avant Jésus-Christ. Organisé en plusieurs articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

¹ R- A. THIETART & J-M. XUEREBO, *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Dunod, Paris, 2005, p21.

² M.GERVAIS, *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 2003, p8.

³ C.MAMUSE, *Politique générale, Langages, intelligence, Modèles et choix stratégiques*, Economica, 2ème édition, Paris, 1996, p58.

Donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même qu'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.

I.1.2 L'évolution de la pensée stratégique

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

C'est avec le triomphe du capitalisme industriel et financier au XIX^{ème} siècle que la stratégie s'étend dans le domaine économique et, 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 ⁴ (1908) que la stratégie va connaître une extension en économie. En effet selon Schumpeter, l'acteur central du système capitaliste est l'entrepreneur. Celui-ci doit être doté d'une stratégie de conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Etant donné qu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires.

John Maynard Keynes, cité par Marc Montoussé ⁵ 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.

⁴ SHUMPETER, J. Théorie de développement économique, 1908, p46.

⁵ MONTOUSSE, M Théories économiques, 3^{ème} édition Bréal, 2006, p118.

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 ⁶ 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.

I.1.3 Définitions de la stratégie :

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 l'ouvrage 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. »⁷.

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. L'autre niveau qui est la stratégie concurrentielle ou business strategy qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à

⁶ M. PORTER, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA, 1982.

⁷ STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, p42.

mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Selon 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. »⁸

Selon IGOR ANSOFF « La stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas à lui ». ⁹

Selon MACHEL PORTER «c'est L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables». ¹⁰

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

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

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

I.1.4 Les éléments essentiels de la définition de la stratégie :

- La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise
- La stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue
- La stratégie délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

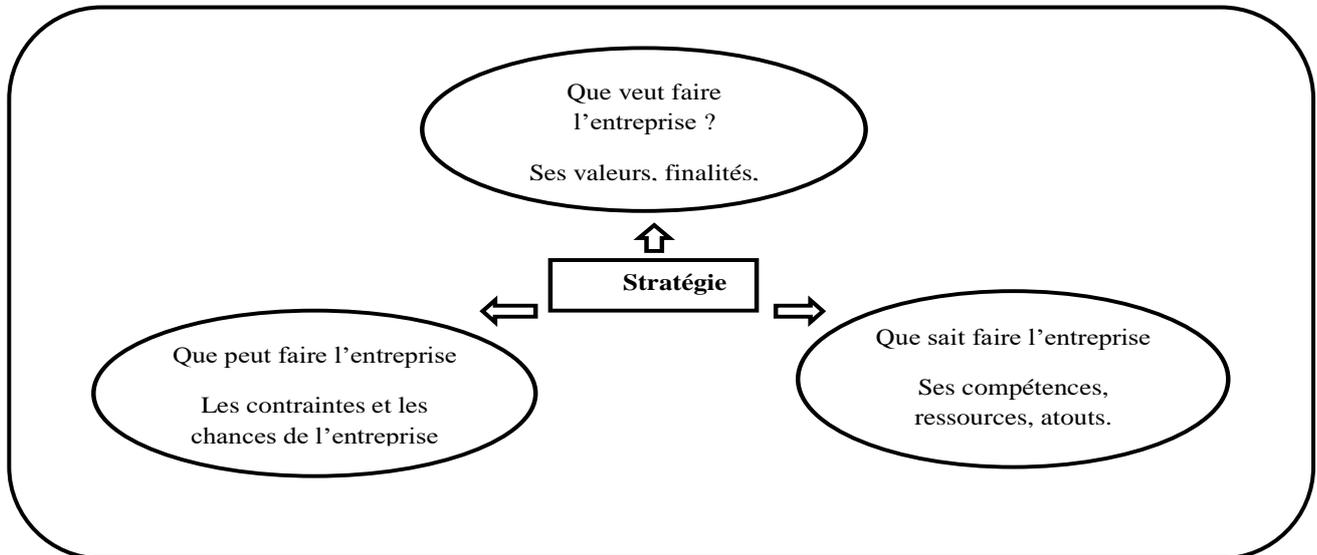
⁸ DESREUMAUX A., Introduction à la gestion, Armand colin, 1992 p52.

⁹ IGOR ANSOFF , corporate, strategy McGraw- Hill, 1965 p54.

¹⁰ M.PORTER Choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982, p73.

La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation, c'est pourquoi il est possible de d'éliminer la stratégie comme l'intersection des réponses aux trois questions suivantes :

Figure N°1 : triangle des éléments essentiels de la définition de la stratégie.



Source : JOHAN.B, stratégie d'entreprise, édition BERTI, 2011, P15.

La stratégie correspond donc à un positionnement économique de l'entreprise par rapport à tous les partenaires, mais aussi un positionnement social et politique par rapport à la société, ainsi qu'à un positionnement interne de structure.

I.1.5 Les 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.

I.1.6 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.

- **Objectifs de rentabilité :** La question de l'amélioration des résultats, renvoie à la gestion, à la créativité mais aussi, à la stratégie. Pour parvenir à l'objectif de rentabilité, les dirigeants doivent alors, aligner un processus stratégique, qui consiste à définir ce que l'entreprise sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire.
- **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
- **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, ... etc.

I.Section n°2. La démarche stratégique :

Rappelons que nous avons défini la stratégie comme étant la détermination des buts et objectifs d'une entreprise, le choix des actions à mener, et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre à moyen et à long terme.

Ainsi, la formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externe issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.

En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (forces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (menaces et opportunités) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

I.2.1 Définition :

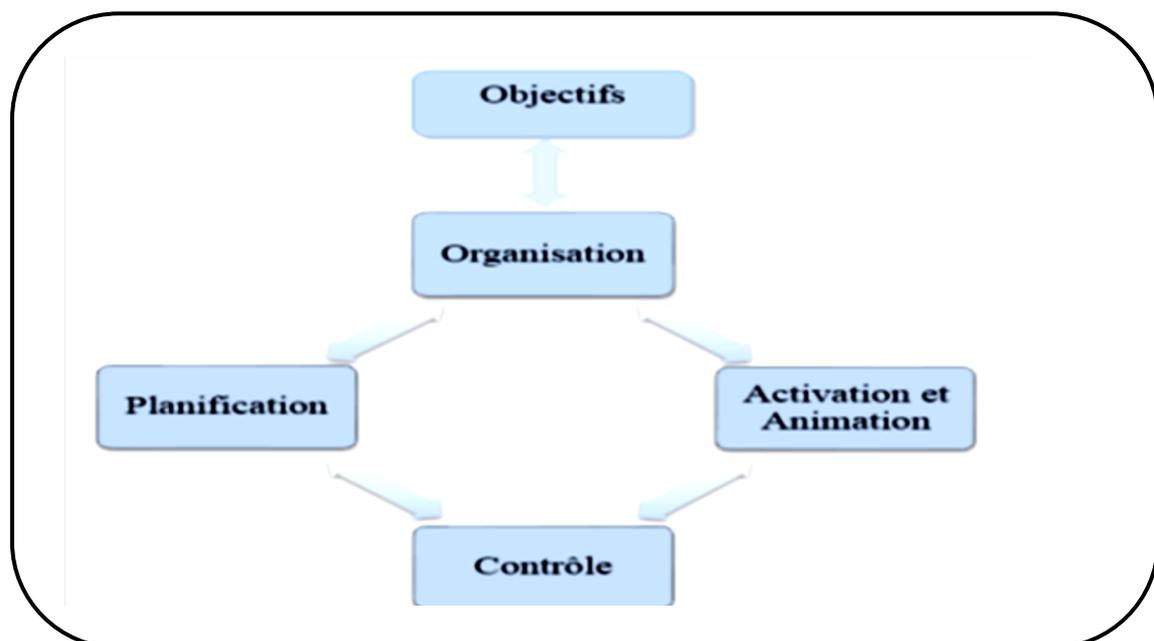
La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne. Cette démarche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

I.2.2 Les étapes de la démarche stratégique :

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

- **Fixer des objectifs** : l'entreprise doit fixer des objectifs classés, réalistes et réalisables, et cohérents avec les données internes et externes de l'environnement, c'est à dire ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).
- **L'organisation** : C'est l'aménagement et l'harmonisation des objectifs par ordre de priorité, de faisabilité et cohérence.
- **La planification** : C'est-à-dire, mobiliser les ressources humaines, techniques et financières, nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie et donc des objectifs. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets.
- **L'activation ou l'animation** : C'est l'application des moyens mobilisés dans le but d'atteindre les objectifs fixés et essayer au mieux de les réaliser à travers notamment les ressources humaines dont dispose l'entreprise.
- **Le contrôle** : C'est la vérification et l'inspection de chacune des précédentes étapes. Au terme de ce contrôle, il pourrait y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse et la mesure de ces écarts permettra d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

Figure N°2 : Schéma des étapes de la démarche stratégique.



Source : STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise, 6ème édition,

I.2.3 Le diagnostic stratégique :

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

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

I.2.3.1 L'environnement :

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

Le diagnostic repose sur deux volets :

- **Le volet interne** fait la synthèse des forces et 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.
- **Le volet externe** cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise dans le cadre de l'analyse globale et de l'analyse par domaines d'activités.

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable

I.2.4 Les objectifs de la démarche stratégique :

La démarche stratégique a pour but de mettre l'entité en efficacité et en efficience. L'efficacité c'est produire les résultats escomptés, et de réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité et du temps.

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

La démarche stratégique pousse toute organisation à être réactive et compétitive ; une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie, tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue et l'évolution des structures de ce marché.

En définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif, offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources ce qui explique l'compétitivité

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

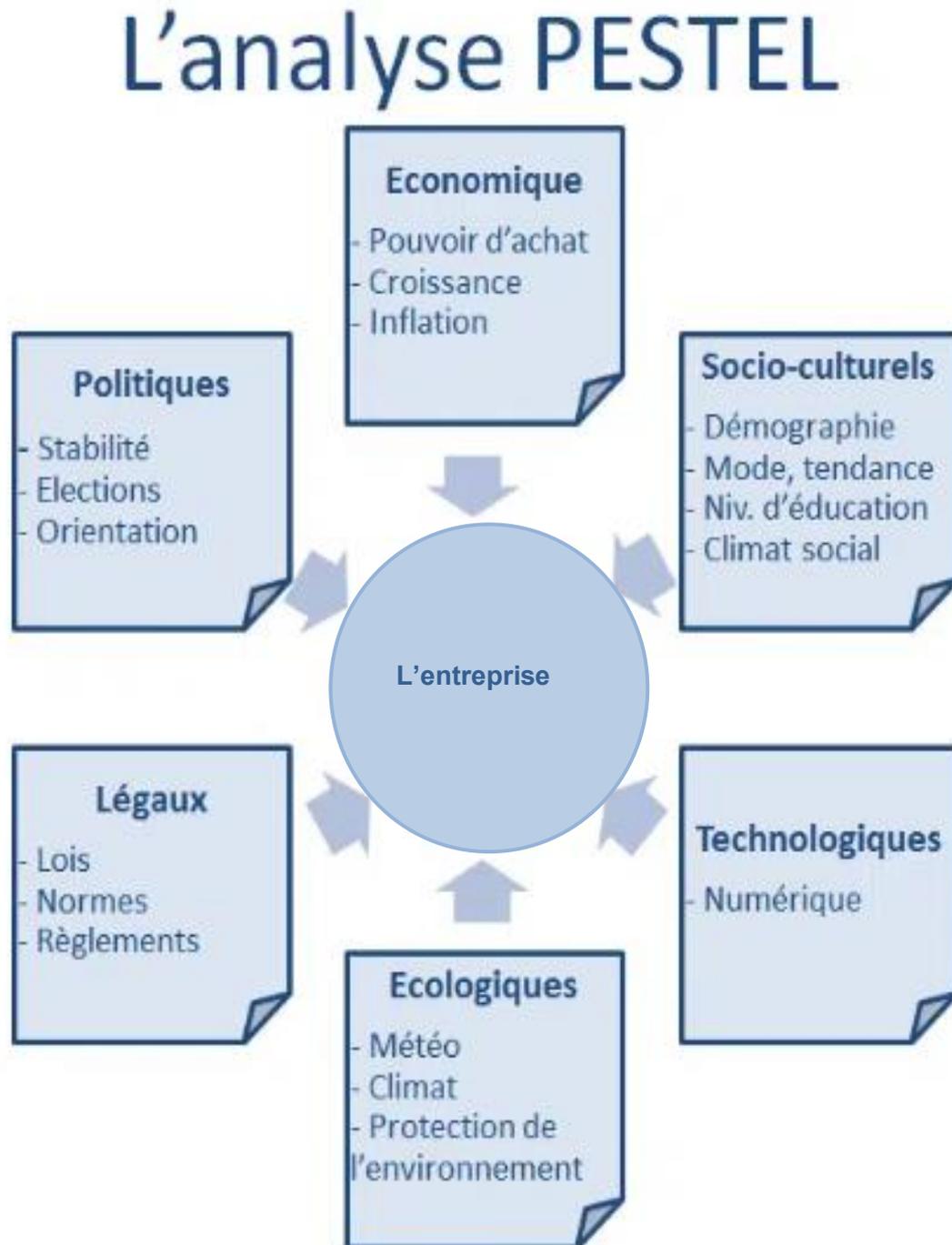
I.2.5 Les méthodes d'analyse

L'entreprise utilise certaines méthodes afin de mieux identifier sa place face à son environnement parmi ces méthodes, on présente l'analyse PESTEL, SWOT et la matrice BCG.

I.2.5.1 L'analyse PESTEL :

Elle s'agit des composantes de l'environnement non marchand qu'il faudra anticiper dans leurs changements les plus profonds afin de les prendre en considération dans les choix stratégiques qu'il faudra faire. PESTEL est l'acronyme de principaux facteurs environnementaux qui influencent l'organisation et qui sont représentés par les domaines suivants : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. Chaque une de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur une entreprise.

Figure N°3 : Schéma de l'environnement PESTEL.



Source : site web, www.adonnante.fr/analyse-pestel/.

I.2.5.2 L'analyse SWOT :

L'analyse **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise. La démarche d'une analyse **SWOT** peut se présenter comme suit :

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

Tableau N°1 : Tableau d'analyse SWOT.

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

Sources : P.KOTLER, et al, Marketing Management, 4^{ème} édition, Pearson, Paris, 2012, P54.

I.2.5.3 La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) :

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

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

Autrement dit, 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 DAS évaluée par la part relative de marché de l'entreprise.

Figure N° 4 : La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

		Part du marché relative	
		Fort	Faible
Croissance du marché	Fort	<p style="text-align: center;"><u>Produits vedettes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuent à la croissance. • Bénéfices moyens. • S'autofinancent • Endettement modéré. 	<p style="text-align: center;"><u>Produits dilemmes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuent à la croissance. • Bénéfices modérés. • Réclament des liquidités. • Endettement élevé.
	Faible	<p style="text-align: center;"><u>Produits vaches-à-lait</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuent peu à la croissance. • Bénéfices élevés. • Générateurs de liquidités. • Endettement nul. 	<p style="text-align: center;"><u>Produits poids morts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne contribuent ni à la croissance ni aux profits. • Endettement faible

Source : RIVET Alain, Gestion financière : analyse et politique financière de l'entreprise , édition Ellipses, Paris, 2003, P.15.

Chaque axe étant décomposé en deux niveaux d'intensité du facteur (faible et fort), Une matrice à quatre cases décrit quatre positions types dans le portefeuille d'activités en termes de résultats économiques et financiers :

- **Le produit vedette** apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités futures ; l'entreprise doit conserver ou renforcer sa position ;
- **Le produits vache à lait** est rentable mais son intérêt va décliner dans l'avenir ; l'entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit ;
- **Le produit dilemme** n'apporte pas beaucoup de liquidités à l'entreprise mais possède des potentialités qui veut dire que l'entreprise doit décider d'investir massivement pour atteindre la dimension critique ou d'abandonner ce produit ;
- **Le produit poids mort** qui ne génère que peu de marge ne peut pas se développer dans le futur donc l'entreprise doit penser à son abandon plus ou moins rapide.

La finalité recherchée par les trois modèles cités ci-dessus, qui sont des modèles d'analyse 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.

I.Section n°3. Le choix stratégique :

Un choix stratégique est constitué d'une ou des décisions essentielles pour but de développement sur le long terme d'une entreprise ou organisation. Les acteurs principaux de l'entreprise (managers, actionnaires) arbitrent le ou les choix dans un objectif de préserver ou faire prospérer les ressources ou actifs en tenant compte des contextes, contraintes et évolutions probables des écosystèmes d'affaires. On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégiques dont on trouve :

I.3.1 Les stratégies business :

La stratégie Business se base sur les domaines d'activité stratégique. Qu'entend-on par DAS. Il convient donc de définir ce concept avant d'entamer notre tour d'horizon sur la Business Strategy.

Les DAS ou SBU sont un élément majeur de la stratégie d'entreprise. Les domaines d'activité stratégique (Strategic Business Unit en anglais) constituent selon l'ouvrage de référence STRATEGOR l'ensemble des activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs. Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques.

Il convient à une entreprise d'allouer à chacun de ses domaines d'activité stratégique la stratégie qui lui convient le mieux. Ceci est bénéfique pour développer un avantage concurrentiel et acquérir une position concurrentielle intéressante. C'est ce que nous appelons d'ailleurs la stratégie Business.

En effet, si on parle de stratégie Business, on fait référence généralement à trois stratégies génériques de M.PORTER ¹¹ à savoir:

I.3.1.1 La stratégie de domination par les coûts :

Cette stratégie consiste à mettre en priorité tous les efforts de l'entreprise vers l'objectif de minimisation des coûts. Ces derniers concernent les coûts directs de fabrication d'une unité de produit ou d'un service, les coûts de conception, les coûts de marketing ou administratifs et financiers. Cet avantage de cout lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cela permet aussi pour l'entité d'améliorer l'autofinancement, de réinvestir dans les nouveaux équipements afin de renforcer la domination obtenue par cette dernière. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

¹¹ M.Porter,(traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

Les entreprises qui ont choisi cette voie, cherchent à réaliser des économies grâce à l'effet d'expérience. Il repose principalement sur 2 composantes :

- **Les économies d'échelle** : plus l'entreprise fabrique et plus les coûts ne baissent mécaniquement grâce à de meilleurs prix obtenus auprès des fournisseurs et avec des coûts fixes (R&D, structure...) amortis sur des quantités très importantes de produits.
- **L'effet d'apprentissage** : L'effet d'apprentissage signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâches l'actif va être plus expérimenté. Autrement dit

Il se traduit par une amélioration de la productivité dans le temps par une maîtrise grandissante des processus et des tâches.

I.3.1.2 Stratégie de différenciation :

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

L'entreprise qui opte pour la stratégie de différenciation vise à être unique sur son domaine d'activité en satisfaisant différemment les besoins des clients. 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.

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.

- **La différenciation par le haut (Sophistication)** : Le prix du bien proposé par l'entreprise est plus élevé que celui de ses concurrents, mais l'offre proposée est supérieure

- **La différenciation par le bas (Epuration) :** L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposé à un prix plus bas.

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.

I.3.1.3 La stratégie de concentration/focalisation :

Appelée également stratégie de focalisation ou stratégie de niche, la stratégie de concentration consiste à focaliser l'activité de l'entreprise sur un marché de niche. Dans ce cas l'avantage concurrentiel peut être soit fondé sur des coûts réduits ou sur la différenciation.

Dans ce type de stratégie, l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle ces concurrents présents sur l'ensemble des segments.

La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique).

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). La stratégie de concentration repose sur trois logiques dont on trouve

- **Les concentrations horizontales :** regroupent des sociétés qui ont la même activité. L'objectif est d'augmenter les parts de marché et de profiter des économies d'échelle.
- **Les concentrations verticales :** associent des entreprises qui ont des activités complémentaires au sein d'un processus de fabrication. Cela permet de maîtriser la chaîne de production et d'éliminer les intermédiaires.
- **Les concentrations conglomerales :** associent des firmes n'ayant aucun lien autre que financier. Il s'agit alors de diversifier les risques et les sources de profits. Néanmoins, la réussite de ces opérations est parfois limitée. Les avantages spécifiques de chaque firme peuvent diminuer, les compétences sont parfois difficiles à capter et à utiliser, et la diffusion de l'innovation peut être freinée.

I.3.2 Les Stratégies Corporate :

Contrairement à la stratégie Business, la stratégie Corporate, ou la stratégie de l'entreprise englobe tous les domaines d'activité d'une organisation. D'ailleurs, elle consiste en le choix stratégique de l'entreprise, autrement dit, sa stratégie globale qui définit son périmètre d'activité, sa mission, ses objectifs et ses valeurs.

Stratégie Corporate est définie par la direction générale et mise en œuvre par le reste de l'entreprise tout au long de sa période de son développement. Il s'agit ainsi de définir le portefeuille d'activités de l'entreprise afin d'abandonner les DAS non-rentables, atténuer les DAS peu rentables et recentrer ses efforts sur les DAS promoteurs.

En ce sens, le dirigeant de l'entreprise se trouve devant plusieurs possibilités de choix : la spécialisation, la diversification, l'intégration ou encore l'externalisation, synonyme de. Il est également opportun de bien répartir ses ressources financières, humaines et matérielles sur les différents domaines d'activité stratégiques.

Nous allons expliquer les différents choix stratégiques à savoir : l'intégration ou l'externalisation, La spécialisation ou la diversification.

I.3.2.1 L'intégration :

La stratégie d'intégration signifie l'exécution en interne à l'entreprise de certaines activités complémentaires à ses activités actuelles. Par ailleurs, il existe 4 types d'intégration: l'intégration verticale en amont, l'intégration verticale en aval, l'intégration horizontale et l'intégration totale.

I.3.2.1.1 L'intégration verticale :

Selon M.PORTER l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques.

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

On parle d'intégration en amont lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs. En plus de ses activités de production, l'entreprise décide de prendre le contrôle et d'assurer elle-même sa chaîne approvisionnements. La stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, quand il s'agit de matières premières, produits semi finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise car les fournisseurs ne disposent pas de ressources ou de savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

On parle d'intégration en aval lorsque l'organisation s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui était jusque-là l'activité de ses clients. Elle prend donc elle-même en charge les activités de distribution auparavant exécutées par des prestataires. L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle permet de contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

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

I.3.2.1.2 Intégration horizontale :

L'intégration horizontale est le fait de regrouper, souvent par rachat d'entreprises concurrentes, des organisations qui fabriquent des produits similaires (au même niveau de production) afin d'obtenir des économies d'échelle et d'avoir une position de force (pouvoir de négociation) par rapport aux fournisseurs et/ou les clients- distributeurs, consommateurs.

I.3.2.2 L'externalisation :

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

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

- **La sous-traitance:** dans ce cas le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.

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

I.3.2.3 L'internationalisation :

Selon HELFER: « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autre. Contrainte existentielle l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie ». ¹²

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Elle peut s'exprimer : Par la présence d'unités de production dans différents pays La conquête de multiples marchés nationaux.

Elle peut se définir comme étant la stratégie par laquelle une entreprise exerce une activité économique hors de son pays d'origine soit par le biais du commerce international (import/export), de l'investissement direct à l'étranger ou par d'autres modalités de collaboration ou de concession de licence.

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

- Attitude défensive : l'entreprise subit l'ouverture des frontières
- Attitude offensive : elle veut être présente sur les marchés extérieurs

La stratégie d'internationalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) et la recherche de gains fiscaux et de change. Elle permet la fidélisation de la clientèle, car avec la libre circulation des personnes, sont dans l'obligation d'améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plupart des pays.

¹² J. P. HELFER, Management stratégique 9^{ème} Edition, Edition des organisations, 2009 p 210.

I.3.2.4 La spécialisation :

Selon OLIVIER.M « La spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise ». ¹³

La spécialisation peut se traduire comme le recentrage des efforts de l'entreprise sur un domaine d'activité ou un métier unique. Cela dit, une entreprise adoptant une stratégie de spécialisation mobilise toutes les ressources de l'entreprise dans un seul DAS. Ceci lui permet ainsi de se différencier largement de la concurrence en développant un avantage concurrentiel durable et donc une position concurrentielle plus forte qu'eux. D'ailleurs, elle sera perçue par le marché comme une spécialiste dans le domaine par rapport à ses concurrents. De plus, elle aide à réaliser des économies d'échelles dues à l'effet d'expérience acquis avec le temps.

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont en situation particulière de leurs développement elle est mise en place parce que les entreprises disposent de moyens financiers et humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dans la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquise dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence. On distingue deux types de spécialisation :

- **La spécialisation géographique :** elle correspond à une expansion géographique au sein du marché pertinent (exemples : local, domestique, régional, continental, multi-continental ou mondial) qui définit le périmètre d'activité de l'entreprise.
- **La spécialisation en termes de couples produit/marché :** il s'agit de générer des couples produits/marchés dont les facteurs clés de succès sont identiques, le métier de l'entreprise restant alors le même : des produits nouveaux pour clients actuels (extension de gamme) ; des clients nouveaux pour produits actuels

I.3.2.5 La diversification :

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

En d'autres termes, la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un

¹³ O. MEIER, fusion acquisitions, 3ème édition, édition dunod, 1992 p 75.

ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

Certaines stratégie corporate peuvent être menées de front ; d'autres non .parmi les mixages impossibles ; on trouve notamment (diversification et spécialisation) une entreprise possède soit un, soit plusieurs mais pas les deux à la fois mais l'entreprise peut passer d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification.

I.3.2.6 De la spécialisation à la diversification :

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

L'allocation optimale des ressources de l'entreprise, qui doit se traduire par la meilleure rentabilité possible, est la base de l'arbitrage spécialisation/ diversification. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. Permet de déterminer l'opportunité d'une politique de spécialisation par rapport à une stratégie de diversification. Cette figure a été réalisée dans une optique d'expansion et néglige les mouvements de retranchement précédemment mentionnés.

En synthèse, La corporate strategy, ou stratégie de groupe, concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise. Alors que le business strategy cherche à maximiser la performance de l'entreprise dans un domaine d'activité donné, le but de la corporate strategy est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. La notion de diversification est donc au cœur du problème.

Dans ce chapitre nous avons pu constater que la stratégie est considérée comme étant un élément central au sein de l'entreprise et elle est considérée comme une clé d'atteinte des objectifs en élaborant une certaine démarche afin de prendre un choix compatible à son domaine d'activité.

CHAPITRE II :

LA DIVERSIFICATION ET

LA PERFORMANCE DE

L'ENTREPRISE

La diversification est l'un des choix stratégique possible d'être adopté par une entreprise. Une fois qu'elle a défini son choix par l'ensemble de ses parties prenantes et a établi ses objectifs, il y a lieu de mesurer sa performance par les dirigeants de l'entreprise dans le but de connaître la qualité de leurs décisions stratégiques, la rentabilité de leurs activités et leur efficience.

II.Section n°1. La diversification comme choix stratégique :

Parmi les principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise, la diversification qui constitue donc une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques des entreprises. Cependant, d'autres alternatives sont possibles sur le plan corporate comme la spécialisation, l'intégration et/ou l'internationalisation. Toutes les entreprises doivent valoriser au cours du temps leur activité si elles veulent s'assurer un développement constant.

Quel que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise et les managers s'interrogent sur l'étendue de leur portefeuille stratégique et donc sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir leur portefeuille d'activités.

Nous nous proposons de présenter dans cette section l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et son bien-fondé ainsi sa typologie et ses formes.

II.1.1 Définitions de la stratégie de diversification :

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

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. Les définitions de la diversification se varient en fonction du domaine dans lequel ils mènent les auteurs leurs recherches.

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 ». ¹⁴

IGOR ANSOFF ¹⁵ propose une définition de la diversification qui repose sur l'entrée des firmes dans de nouveaux marchés avec des nouveaux produits. Cet auteur met donc l'accent sur l'acte de diversification plutôt que l'état de la diversification qui caractérise la plupart des définitions récentes de la diversification.

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 » ¹⁶

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 » ¹⁷. 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.

Ainsi, KOTHER et DUBOIS 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. ¹⁸

La diversification permet alors à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité initial, et d'élargir son portefeuille d'activités. La diversification s'inscrit donc dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut également résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité liée à l'activité initiale de l'entreprise, mais qui requière un savoir-faire par l'ensemble de ressource humaine dédié à cette nouvelle activité. Comme l'entreprise peut aussi se balancer dans une activité non liée a son activité existante

¹⁴ CHANDLER Alfer.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, p 92.

¹⁵ IGOR ANSOF , corporate, strategy McGraw- Hill, 1965.

¹⁶ TOBIN JAMES, essais dans les économies, vol 1 macroéconomies, P 184.

¹⁷ TOBIN JAMES, idem, p 184.

¹⁸ STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise 3è édition Dunod, Paris, p 69.

II.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 qui se résultent comme suit :

II.1.2.1 Métier et domaines d'activité :

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, ils sont à l'origine de la création de valeurs, car ils évoluent en fonction des innovations technologiques ou commerciales et des besoins de la clientèle.

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 DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes. Des activités appartenant à des DAS distincts n'ont aucune synergie entre elles.

II.1.2.2 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. Ainsi, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies de marketing gagnantes.

Lors de la diversification, les dirigeants ont intérêt à identifier leur degré de maîtrise potentielle des facteurs clés de succès caractérisant la nouvelle activité. Une opportunité de diversification doit être évaluée en fonction des résultats d'une telle analyse si les dirigeants veulent gérer eux-mêmes la nouvelle activité.

II.1.2.3 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.

II.1.3 Typologies de la diversification :

Il existe différentes formes dont de multiples acteurs ont tenté de dresser l'inventaire. On dispose ainsi de plusieurs essais typologiques et dimensions d'inspiration différente qui en découlent. De multiples essais typologiques mettant ainsi en évidence l'existence de plusieurs types de diversification ont été élaborés. Parmi les typologies, on retrouve :

- La typologie d'Ansoff
- La typologie de Salter et Weinhold
- La typologie de Rumelt
- La typologie de Michael Porter

II.1.3.1 La typologie d'Ansoff :

Ansoff a établi une typologie des logiques de diversification résultant du croisement des trois dimensions : produit, marché et technologie. Il a ainsi identifié plusieurs options de diversification en fonction du degré de connaissance de la nouvelle clientèle et le degré de nouveauté des produits et des technologies. Cela conduit à distinguer quatre types de stratégies de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. Ce qui fait que chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise :

II.1.3.1.1 Spécialisation (market penetration) :

L'entreprise spécialisée est celle qui concentre son activité et ses ressources sur un seul métier. 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. Pour cela Ansoff propose trois approches qu'on peut citer comme suit : Encourager les clients déjà existants à acheter plus, attirer les clients des concurrents, convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser

II.1.3.1.2 Développement de produits nouveaux (product development) :

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients soit en commercialisant de nouveaux produits ou bien en changeant les caractéristiques du produit actuel (diversification marketing). 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.

II.1.3.1.3 Expansion géographique (Market development) :

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants grâce à l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc. Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing qui nécessite d'avoir une bonne politique de vente afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

II.1.3.1.4 La diversification totale :

Ce type consiste à entrer dans un marché inconnu de la firme avec des produits à penser et à créer. Cette diversification est caractérisée par un plus grand risque et est difficile à mettre en œuvre.

II.1.3.2 La typologie de Salter et Weinhold :

SALTER et WEINHOLD¹⁹ se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après eux, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

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

II.1.3.2.1 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.

¹⁹ S. MALCOME, WEINHOLD, strategic management, volume 1, Paris, 2008, pp.78-92.

II.1.3.2.2 La diversification liée - supplémentaire :

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.

II.1.3.3 La typologie de Michael Porter :

Porter présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

II.1.3.3.1 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.

II.1.3.3.2 La stratégie horizontale :

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

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

II.1.3.4 La typologie de Rumelt :

Cet auteur introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il propose ainsi trois formes de diversification : par contrainte, reliée et non reliée.

II.1.3.4.1 La diversification contrainte :

Caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources.

II.1.3.4.2 La diversification reliée ou en chaîne :

La composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle étant reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne reposant pas sur une compétence unique.

II.1.3.4.3 La diversification non reliée :

L'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

Tableau N°2 : Synthèse des typologies de diversification.

<u>Ansoff</u>	<u>Rumelt</u>	<u>Salter et Weinhold</u>	<u>Michael Porter</u>
- D. horizontale	- D. Contrainte	- D. Liée complémentaire	- La logique de portefeuille
- D. verticale	- D. reliée	- D. liée supplémentaire	- La stratégie horizontale
- D. concentrique	- D. non reliée		
- D. conglomerale			

Source : réalisé par nos soins.

II.1.4 Les dimensions de la diversification :

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

II.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.

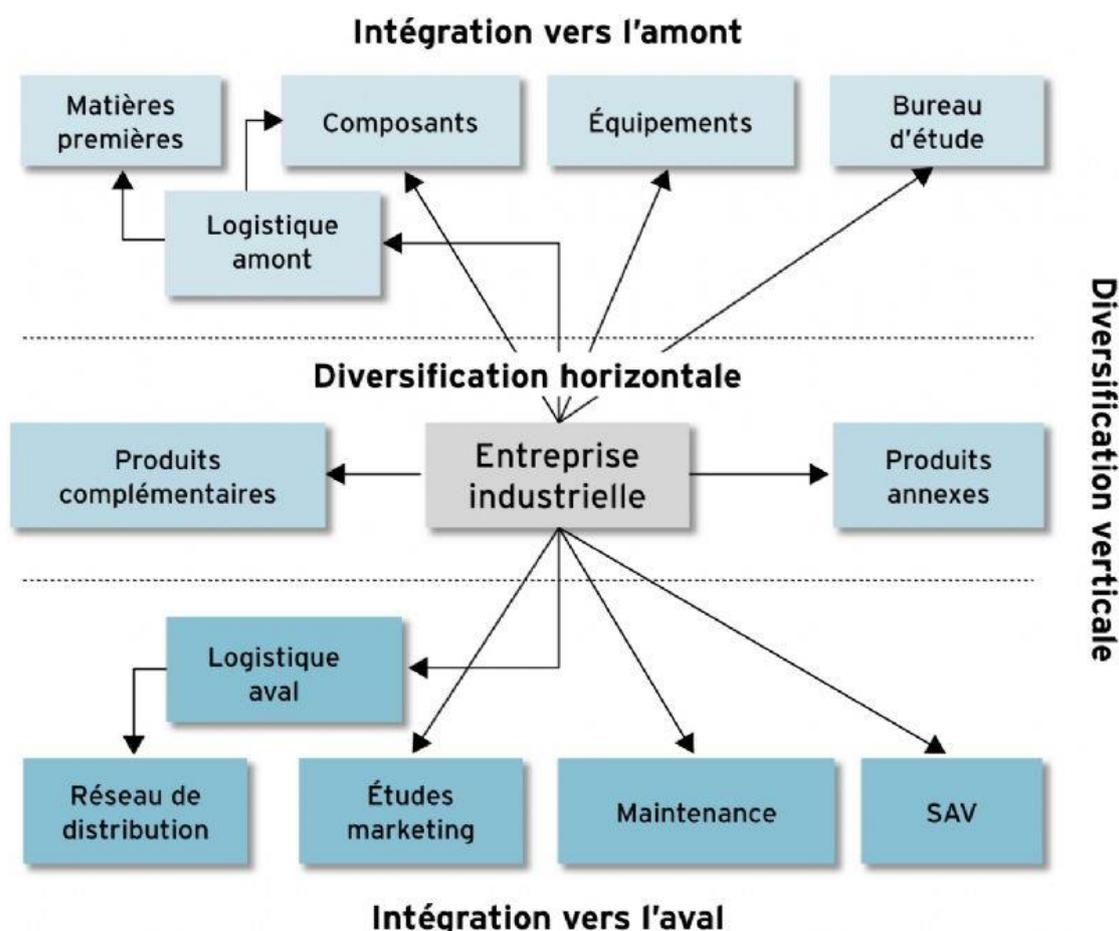
La diversification horizontale s'effectue généralement dans les industries où la firme est active, celle-ci se sert souvent du même réseau de distribution pour vendre les nouveaux produits. Cela implique une certaine maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

II.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. L'intégration verticale provoque une augmentation de la dépendance de la firme vis-à-vis d'un secteur industriel et diminue sa souplesse. Cependant, cette stratégie peut constituer un moyen de renforcer la position concurrentielle de la firme dans son secteur en ayant un accès à des ressources rares et une structure des coûts favorable et en réalisant des économies d'échelle.

Figure N°5 : Schéma de la diversification horizontale et verticale.



Source : G. JOHNSON, R. WHITTINGTON, K.SCHOLES, D.ANGWIN, P. REGNER, F. FRERY, Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

II.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.

II.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.

II.1.4.5 La diversification géographique :

Elle intervient lorsque l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

II.1.5 Les différentes façons de se diversifier :

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

II.1.5.1 La diversification du placement :

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

- **Placement financier :** la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.
- **Placement industriel :** si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible accompagné d'un certain savoir-faire. On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

II.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.

II.1.5.3 La diversification de confortement :

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

II.1.5.4 La diversification de survie :

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

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

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

II.1.6 Les objectifs de la stratégie de 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. 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.

II.1.6.1 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.A 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 »²⁰. 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'à 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 »²¹.

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.

II.1.6.2 Les objectifs organisationnel et économique :**➤ Sur le plan organisationnel :**

ORSINI admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »²².

²⁰ JEAN LOUIS. 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, Bréal.- France, 2002.

²¹ M.PORTER, Avantage concurrentiel.- ECONOMICA, paris, 2000.

²² F. ORSINI, Coresponsable de l'organisation mondiale corporate, 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.

II.Section n°2. Le Concept de la performance :

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

L'idée de performance n'est pas une notion simple, de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. De ce fait, la définition de la notion de la performance ne fait pas consensus, cette notion s'articule différemment selon les auteurs.

II.2.1 La notion de la performance :

Dans le langage courant, la performance est une notion ambiguë très complexe, pour cela il est primordial de la comprendre et connaître son évolution.

II.2.1.1 Définitions :

Le concept de la performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions .Du fait, nous allons voir quelques interprétations;

Selon D.MALHO et D.F.POISSON, la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût». ²³

Cette définition repose sur deux notions : la valeur et le coût :

- **La valeur** : c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts du marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.
- **Le coût** : c'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

Selon A.BOURGUIGNON²⁴, dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès; Cette définition s'articule autour de trois notions:

- **La performance est succès** : la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs ;
- **La performance est résultat d'une action** : contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur, elle s'agit de l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- **La performance est action** : est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.

Selon K.MARMUS « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire».

Selon A.KHEMAKHEM, le mot « performance » n'as pas son sens français d'exploit. Il s'agit en fait du mot anglais *performance* qui désigne l'accomplissement d'un travail, d'un

²³ D. MOLHO & D.F.POISSON, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2003, P29.

²⁴A. BOURGUIGNON, Peut-on définir la performance ?, in revue française de comptabilité, France, 1995, p 62.

acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli ou atteint les objectifs.²⁵

La performance de l'entreprise doit non seulement analyser sous l'angle de la rentabilité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel et sa structure organisationnelle.

Selon D.WEISS «la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion». ²⁶

Donc, le terme de la performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion.

À partir des définitions exposées ci-dessus, nous donnons la définition suivante pour la notion de la performance. Elle est définie comme le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces efforts consistent à réaliser le produit ou le service de meilleure qualité, dans les meilleurs délais et au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

II.2.1.2 Les concepts relatifs à la performance :

La performance dans l'entreprise regroupe plusieurs dimensions pour l'atteindre. De ce fait, dans ce qui suit nous allons apprécier un certain nombre de concepts liés à la notion de la performance telle que : l'efficacité, l'efficience, la pertinence,...etc.

II.2.1.2.1 L'efficacité :

« Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie. »²⁷

L'efficacité traduit l'aptitude ou le degré de réalisations des objectifs (ceux qui lui ont été fixé). être donc efficace et se rendre vers la performance si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis, que ces derniers soit définis en terme de qualité, quantité, délai, cout, rapidité et même par rapport à la rentabilité. Si l'efficacité du

²⁵ A.KHEMAKHEM & L.ARDOIN.J, Introduction au contrôle de gestion, Edition Bordas, Paris 1971, P 61.

²⁶ D. WEISS, la fonction ressource humaines, édition d'organisation, Paris, 1988, P 675.

²⁷J.P. DENIS et autres, Lexique de gestion et de management, édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.

système n'est pas idéale après évaluation de divers indicateurs, les dirigeants peuvent prendre des mesures correctives pour redresser les paramètres défectueux et redémarrer l'activité de l'entreprise.

De ce fait on dit une efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ont été atteints. De ce fait, et afin de réaliser une efficacité maximale l'entreprise procède à son amélioration comme suis :

- La démarche de prévention des défauts ; elle vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnement.
- La mise en valeur des bonnes idées : elle vise à noter de façon systématique les idées d'amélioration produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'entreprise.
- La prévention des risques : elle identifie les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Ces trois outils concourent à l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise quand ils sont mis en œuvre de façon systématique. L'efficacité peut être résumée dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs}}$$

II.2.1.2.2 L'efficience :

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ».²⁸

Autrement dit, C'est l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre et avec une optimisation de la combinaison des facteurs capital et travail, et ce pour obtenir des produits ou services de quantité et qualité avec les moyens qui sont à bord (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

²⁸ DORIATH .B & GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011. p 175.

Le concept de performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficace si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. De ce fait, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre.

L'efficacité peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que : La productivité, la rentabilité, l'économie et la rentabilité. L'efficacité peut être représentée par la formule ci-dessous :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats obtenus} / \text{moyens mis en œuvre}$$

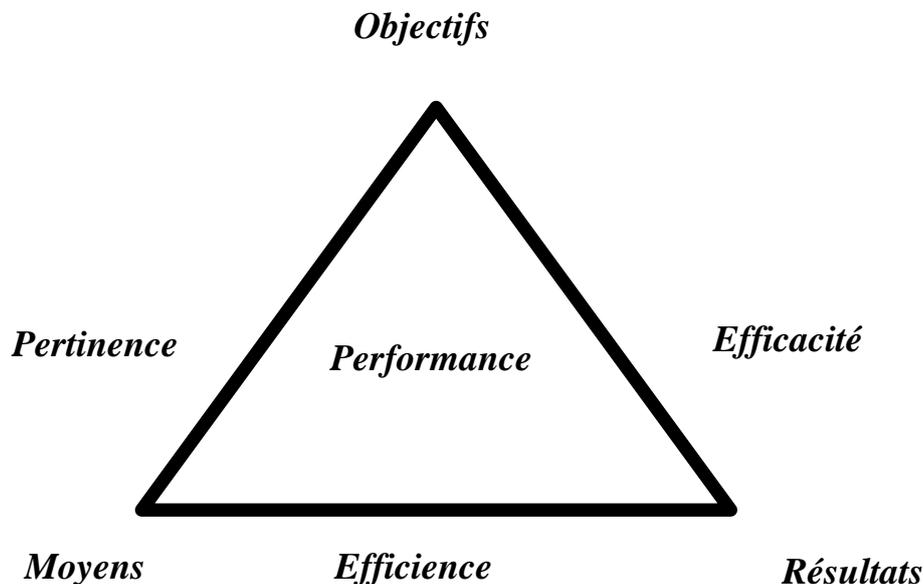
II.2.1.2.3 La pertinence :

Le critère de pertinence mis en relation entre objectif et moyen. Il Consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixes avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, car il s'agit d'une part, d'assurer la faisabilité du projet en assurant les moyens de le réaliser et d'autre part, d'éviter un surdimensionnement coûteux.

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise.

Pour abréger ces trois critères, GILBERT propose un modèle sous forme de triangle de la performance et qui regroupent les notions : d'efficacité, d'efficacité et de la pertinence.

Ces concepts peuvent être définis en triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure N°6 : triangle de GILBERT.

Source : site web : creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils.(mars 2022)

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, quels que soient les moyens utilisés.

- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée des critères de la performance.

L'efficacité peut être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder aux dits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en termes d'efficience.

II.2.2 Les différents types de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise et pour l'actionnaire. La

performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il est important de comprendre et de maîtriser les règles de jeu il est possible de distinguer :

II.2.2.1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ²⁹ Dans son rôle il avance les facteurs de l'efficacité organisationnelle comme suit :

- Le respect de la structure formelle: le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services: la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des Systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

La performance organisationnelle regroupe :

II.2.2.1.1 La performance sociale :

Selon M.LUDRUC³⁰, la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie²³. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, à la culture d'entreprise, constituent des éléments déterminants

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux

²⁹ KALIKA.M, Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, Economica, paris, 1995.P340.

³⁰ Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007, P 47.

indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

Afin d'avoir une meilleure efficacité, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'entreprise. De ce fait, il est important de mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise qui traduit le degré de satisfaction exprimée par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaine.

II.2.2.1.2 La performance sociétale :

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, etc.

De ce fait, une entreprise qui réalise une performance sociétale est une entreprise qui respecte le capital naturel à travers le respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise (réduire l'émission du gaz à effet de serre, la maîtrise des ressources naturelles renouvelables, la maîtrise de l'utilisation des ressources fossile, etc.), et qui respecte le capital humain, tel que le respect du droit du travail dans l'entreprise, les droits de l'homme, etc.

II.2.2.2 La performance stratégique :

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.³¹

II.2.2.3 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

³¹ BARRETTE.B & BERARD.J, gestion de la performance, revue international de gestion, volume 24, numéro 4,2000.P15.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

II.2.2.4 La performance économique (compétitivité) :

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

La performance économique donc correspond aux résultats présentés par la comptabilité.

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entité.

La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise.

A ce titre, KALIKA³² propose quatre indicateurs d'efficacité économique :

- Le degré d'atteinte des objectifs ;
- La place de l'entreprise dans son secteur ;
- L'évolution de cette place dans le secteur ;
- La qualité des produits et services.

³² KALIKA, M, Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica, 1988.

II.2.2.5 La performance commerciale :

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché

II.2.2.6 La performance financière :

Une entreprise dite performante financièrement si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières et qui réalise un résultat positif.

La mesure de la performance a pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'élément comptable, soit de la valeur du marché ; tel que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

On mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE.

- Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

II.2.2.7 La performance globale :

La performance globale peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance d'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière, ce qui a réduit le champ de mesure de la performance au chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales, incluant des dimensions sociales et environnementales.

Comme on peut aussi distinguer entre la performance interne qui est en son rôle destinée essentiellement aux acteurs internes de l'organisation. Par contre la performance externe elle concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur. Ce tableau fait ressortir des particularités de chaque performance.

Tableau N°3 : la performance interne et externe.

<u>Performance interne</u>	<u>Performance externe</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Elle est tournée vers les managers. • Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. • Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. • Aboutit à la définition des variables d'action. • Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. • Porte sur le résultat, présent et futur. • Nécessite de produire et de communiquer les informations financières. • Génère l'analyse financière des grands Equilibres. • Donne lieu à débat entre différentes parties prenantes.

Source : DORIATH. B & GOUJET .C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, P:35)

II.2.3 Le lien entre la diversification et la performance :

L'entreprise cherche en permanence la performance. La définition de la performance a été présentée précédemment comme l'interdépendance de l'efficacité (atteinte des objectifs fixés par rapport à l'environnement) et de l'efficience (gestion optimale des ressources).

Plusieurs acteurs économiques ont essayé de bien mener une clarification sur le lien direct entre ces deux concepts en proposant les approches suivantes :

II.2.3.1 Les approches de la diversification :

D'après les travaux existants et déjà fait dans la pratique de la diversification dans une entreprise, il existe ces approches théoriques de la diversification.

II.2.3.1.1 L'approche par les ressources (Resource-based view) :

Cette approche accentue la nécessité et l'importance des ressources spécifiques et les capacités que les autres entreprises ne peuvent pas imiter, en tant que source de rendements supérieurs par rapport aux rendements normaux et d'avantages compétitifs soutenables sur le marché, et en face de la concurrence du même secteur d'activités.³³

La structuration du groupe diversifié (une entreprise avec des activités diversifiées ou bien une diversification des produits) peut faciliter le partage des ressources communes, comme les technologies, les équipements, les marques et les systèmes de distribution, entre les entreprises affiliées qui se lient les unes avec les autres. Si le groupe réalise des économies d'échelle ou d'envergure en employant des ressources inutilisées qui ne peuvent pas être efficacement transférées aux marchés, la détention de ces ressources dans le groupe est efficace. En conséquence à cette situation l'entreprise prendra l'initiative d'entrer dans une recherche de développement d'une nouvelle activité ou bien produit avec une diversification en réponse aux capacités excédentaires de ses ressources.³⁴

Le niveau optimal de cette diversification dépend de la spécificité de ces ressources (difficilement redéployables) donc l'entreprise se diversifie plutôt dans les industries liées. Par contre une entreprise dont les ressources ne sont pas spécifiques (c'est-à-dire qu'elles sont facilement redéployables) pourra avoir une diversification plus avantageuse puisque ces ressources peuvent être utilisées dans de multiples secteurs ou activités. Les entreprises du premier type peuvent maximiser leurs profits à un faible niveau de diversification (ou par la diversification dans des industries liées), alors que les firmes du deuxième type peuvent réaliser de bons résultats avec une diversification élevée (ou par la diversification dans des industries non liées).^{35 36}

³³ Barney J, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol 17, 1991, pp. 99-120.

³⁴ GHEMAWAT.P & KHANNA.T, the Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies, Journal of Industrial Economics, vol. 46, 1998, pp. 35-61.

³⁵ MONTGOMERY C, Corporate Diversification, Journal of Economic Perspectives, vol. 8, 1994 pp. 163-178.

³⁶ CHATTERJEE S. & WERNERFELT B., The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, Strategic Management Journal, vol. 12, 1991 pp. 33-48.

II.2.3.1.2 Approche des coûts de transaction (Transaction Cost View) :

Cette deuxième approche considère la diversification comme une stratégie pour diminuer les coûts de transaction de l'entreprise au cours de son activité principale. Cette théorie soulève la question de l'existence de la firme en tant qu'organisation opposée au marché, et justifie celle-ci à l'aide du concept de coûts de transaction. En ce qui concerne les transactions, trois dimensions permettent de les différencier : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

Ces deux approches précédentes avec leur explication de la diversification, coïncident. Si l'entreprise détient des ressources supplémentaires, elle doit choisir si elle les vend aux autres entreprises (à l'extérieur de l'entreprise) ou bien elle décide de les utiliser dans l'entreprise (en à l'interne). Sa décision va dépendre des coûts de transaction des ressources sur le marché. La transaction des ressources indivisibles et spécifiques, intégrant des connaissances, n'est pas efficace sur le marché. Les firmes ont intérêt à mettre en pratique et en commun ces ressources à l'intérieur pour surmonter ce défaut de marché. Elles choisiront une stratégie de diversification vers des industries liées où les ressources spécifiques peuvent être utilisées, ce qui économise les coûts de transaction.

II.2.3.1.3 Approche de l'agence (Agency View) :

Il s'agit d'une analyse de la diversification pertinente à travers l'optique de la théorie de l'agence qui met en évidence les conflits d'intérêts entre les parties prenantes dans l'entreprise. Dans l'entreprise moderne décrite par Berle et Means où la propriété est dispersée, les dirigeants disposent de compétences de gestion spécifiques et d'une meilleure information sur l'entreprise. Cette asymétrie d'information incite les dirigeants à utiliser les actifs de l'entreprise pour poursuivre leurs propres intérêts aux dépens de la valeur de l'entreprise et de ses actionnaires. Dans cette approche, la diversification des activités résulte de cette poursuite des bénéfices. Les dirigeants choisissent la stratégie de diversification en tant que méthode pour accroître leur richesse personnelle.³⁷

³⁷ MONTGOMERY C, Corporate Diversification, Journal of Economic Perspectives, vol. 8, 1994 pp. 163-178.

II.2.4 La mesure de la diversification :

Ainsi beaucoup de travaux antérieurs ont consacré énormément d'études empiriques pour avoir la bonne méthode pour mesurer l'importance de la diversification : le nombre d'industries (activités ou produits) dans lesquelles l'entreprise est présente, le ratio de spécialisation sur une seule industrie principale, l'indice de Berry-Herfindahl, la mesure de l'entropie, l'indice d'Utton et la classification de Rumelt. La mesure de la diversification doit tenir compte du nombre d'industries dans lesquelles l'entreprise est présente dans son secteur d'activité, du poids relatif d'une industrie parmi l'ensemble des industries dans lesquelles l'entreprise s'engage (la focalisation de l'entreprise sur une activité par rapport à une autre), et de la relation entre ces industries (la liaison direct ou indirecte). Parmi ces méthodes, l'indice de Berry-Herfindahl, la mesure de l'entropie et la classification de Rumelt sont souvent utilisés.

II.2.4.1 L'objectif de la mesure de diversification :

Elle a pour objectif de mettre en évidence la relation entre la performance et la stratégie de diversification. L'indice Berry-Herfindahl et la classification de Rumelt comportent des avantages et des inconvénients. L'indice de Berry-Herfindahl est simple à calculer et objectif, mais il ne distingue pas entre la diversification reliée et non reliée (alors que même cette relation entre les activités est nécessaire pour comprendre l'importance de cette diversification). Il ne permet pas d'établir un rapport exact entre la diversification et la performance. En revanche, la classification de Rumelt capture la subtilité de la stratégie de diversification, mais elle est subjective et complexe à mesurer.

II.2.4.2 L'indice de l'entropie :

Cet indice est proposé par Jacquemin et Berry, cumule les mérites de ces deux méthodes ; l'indice de Berry-Herfindahl ainsi que la classification de Rumelt. La mesure de l'entropie est constituée par les trois éléments suivants : (1) le nombre d'industries auxquelles la firme participe ; (2) la répartition du chiffre d'affaires total de la firme entre ces industries ; (3) l'intensité de la relation entre ces industries.³⁸

³⁸ PALEPU K, Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure, Strategic Management Journal, vol. 6, 1985, pp. 239-255.

Donc cette mesure synthétise le nombre d'industries dans lesquelles l'entreprise s'engage, l'importance relative des industries et la relation entre ces industries, ce qui permet d'évaluer la direction de la diversification et ce qui permet de montrer la relation exacte entre la diversification et la performance.³⁹

La formule de mesure d'entropie :

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i \ln \frac{1}{P_i}$$

II. Section n°3. La performance financière :

Après avoir abordé le concept de la performance en général, nous allons passer à l'un de ses types qui est la performance financière au sein des entreprises.

Pour bien encadrer la notion de la performance financière, nous allons d'abord la définir avant de présenter ses types d'indicateurs de mesure et les déterminants ainsi les instruments de mesure de la performance financière.

II.3.1 La notion de la performance financière :

La performance financière est considérée comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investisseur.

Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise.

Dans cette section nous allons aborder les aspects théoriques de la performance financière en mettant en évidence le concept performance, les différents indicateurs utilisés par les entreprises et par la suite les outils de mesure de la performance financière.

³⁹ JAQUEMIN A, Une mesure entropique de la diversification des entreprises, Revue Économique, vol. 26, 1975, pp. 834-838.

II.3.1.1 Définitions :

MALLOT.JL et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé « l'essentiel du contrôle de gestion », disent que « la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre de objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleurs gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats». ⁴⁰

Pour SAHUT⁴¹ la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

Donc, la performance financière est la capacité d'une entreprise à créer de la valeur avec les ressources qui sont mises à sa disposition. Elle est mesurée par des ratios permettant de décomposer la rentabilité du capital investi et a été considérée comme reflétant l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise.

La mesure de la performance financière est fondamentale. Certaine organisation doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse, le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes constituent à la fois des informations de base pour mesurer la performance financière de l'entreprise et permettre aussi le contrôle et la communication avec les partenaires externes.

II.3.1.2 Les déterminants de la performance financière :

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels : la politique financière, création de valeur et la compétitivité :

II.3.1.2.1 La politique financière :

« La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à prendre les décisions utiles en vue

⁴⁰ MALLOT JL & JEAN C, L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation, Paris 1998.P182.

⁴¹ SAHUT, La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28.

d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés»⁴².

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre cout et à risque supportable.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.
- La prévision et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de la firme.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

II.3.1.2.2 La création de valeur :

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieur au cout moyen pondéré du capital.

En effet la création de valeur est la finalité de toute entreprise, entraîne une forte cohésion de tous les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, investisseurs, dirigeants et salariés, autour d'un intérêt commun.

Donc, Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter le personnel vers la maximisation de la performance.

II.3.1.2.3 La compétitivité :

Selon SAUVIN.T⁴³ La compétitivité traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économique à maintenir ou à se développer dans le temps par rapport à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

⁴² KABY. J, La création de valeur de l'entreprise, ECONOMICA 2ème édition, 2001 p197.

⁴³ SAUVAIN.T, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, ellipses, Paris .2005, p8.

La compétitivité s'entend comme la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence nationale ou étrangère, en conservant ou en augmentant ses parts de marché. Elle participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une entreprise, d'un secteur économique ou d'une économie nationale, on distingue la compétitivité :

- **La compétitivité-prix** : C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix. A produit ou service équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas. La compétitivité-prix résulte en générale de gains de productivité (économie d'échelle, progrès technique, etc.).
- **La compétitivité-cout** : La compétitivité-cout est liée à l'évolution des couts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.
- **La compétitivité hors prix ou hors-couts** : Désigne les facteurs autres que les prix et les couts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services associés, les délais de livraison, le processus de vente, le design, etc. Ils sont considérés comme les leviers d'action des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les couts de main d'œuvre sont très faibles.

II.3.2 Les indicateurs de la performance financière :

Afin d'assurer une gestion efficace des entreprises, les managers procèdent à la mesure de la performance par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. De ce fait, ces derniers doivent être choisis minutieusement afin de répondre aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

II.3.2.1 Définitions d'un indicateur :

Un indicateur de la performance est défini comme « une donnée quantifier qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». ⁴⁴

L'indicateur de performance n'est pas forcément un chiffre, il peut prendre toute forme informationnelle, répondant à l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduit action ou évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphique...etc.

⁴⁴ CHRISTIAN. T, alunation des performances des systèmes de production, édition dunod, paris, 2003, P64.

« Nous définirons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au-devant lui permettre d'en évaluer le résultat»⁴⁵.

A travers ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur de performance est un élément d'information significative, il n'est pas forcément une évaluation ou une mesure purement « objective », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant, mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs à atteindre.

II.3.2.2 L'objectif d'utilisation des indicateurs :

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

L'utilisation d'un indicateur ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires.

➤ Comparaison dans le temps :

Calculer les indicateurs sur plusieurs exercices, a pour objectif de tirer des conclusions sur le développement et la croissance de l'entreprise, en essayant d'identifier une amélioration ou une dégradation. Ces données servent à une comparaison interne, en effectuant une étude de l'évolution de cet indicateur dans le temps par une comparaison d'un indicateur actuelle à sa valeur passée et à des indicateurs anticipés dans l'avenir, et de tirer des résultats sur l'évolution de la situation financière et économique de l'entreprise dans le temps. Et pour réussir cette opération, l'entreprise doit disposer pour cela d'au moins trois à quatre observations.

➤ Comparaison dans l'espace :

Cette étude consiste à faire une comparaison des résultats de l'entreprise avec des entreprises «témoins» qui se trouvent dans des conditions semblables en termes d'environnement concurrentiel ou de secteurs d'activité, avec la moyenne du secteur ou avec d'autres entreprises plus performantes (benchmarking). Ces indicateurs peuvent être une source de données qui sert à effectuer des comparaisons externes. Une telle comparaison

⁴⁵ BONNEFOUS. C & COURTOIS. A, Indicateurs de performance, édition Herms, Paris, 2001, P25.

éclairer la situation financière et les résultats relatifs de l'entreprise, qui permette à l'entreprise de situer dans son marché.

II.3.2.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure doit être :

- La clarté (pas d'ambiguïté dans la définition).
- Pertinence (cohérent avec l'objectif).
- Sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer).
- Fiabilité et comparabilité.
- Sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer).
- Accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable).
- Pérennité (possible de le suivre dans le temps).
- Utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur).
- Ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

L'indicateur (il doit effectivement y avoir un lien de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur) et sa sensibilité (l'évolution doit être proportionnée aux changements qu'elle indique).

II.3.3 Types d'indicateurs clés de performance (KPI) :

La performance de l'entreprise peut être mesurée par une multitude d'indicateurs conçus pour répondre à l'objectif poursuivi par l'entreprise.

Les indicateurs de la performance financière permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'entreprise avec les moyens financiers mis à disposition. Avant de présenter les indicateurs de la performance, il est indispensable de définir le concept de la rentabilité.

D'après HOUAREOU: «la rentabilité est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise. Un taux de rentabilité exprime le rapport entre un flux de revenu perçu au cours d'une période et la masse de capitaux investis pour l'obtenir»⁴⁶.

⁴⁶ HOUAREAU. C, maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2001, p145.

Un indicateur de rentabilité établit une relation entre le résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier.

Dans ce point, nous allons présenter les indicateurs de la rentabilité les plus utilisés. Ces indicateurs sont répartis en deux à savoir : les indicateurs de la rentabilité économique et les indicateurs de la rentabilité financière.

II.3.3.1 La rentabilité économique (ROA) :

HOUAREAU estime « que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou L'inverse»⁴⁷. En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif, elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc une ration utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation net d'impôt} / \text{Capitaux investis.}$$

II.3.3.2 La rentabilité financière (ROE) :

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux propres apportés par les actionnaires à dégager un certain niveau de profit pour attirer les investisseurs ou ne pas perdre les associés actuels. Le recours à l'endettement peut contribuer à l'augmentation de la rentabilité financière à condition que celui-ci ne soit pas excessif car il peut engendrer un risque financier plus élevé pour les actionnaires.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres.}$$

⁴⁷ HOAREAU, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008 p 90.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

➤ **L'effet de levier :**

L'effet de levier mesure l'impact positif ou négatif de la politique d'endettement de l'entreprise. Il se définit comme la différence existant entre le taux de rentabilité financière et le taux de rentabilité économique.

« L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante »⁴⁸.

Avec :

-**ROE** : Rentabilité financière ;

-**ROA** : Rentabilité économique ;

-**Df** : Dettes financières ;

- **Cp** : Capitaux propres ;

-**i** : taux d'endettement.

$$RF = RE + (RE - I) * D / C$$

➤ **Interprétation :**

<p>Si $RE > i$: l'effet de levier est positif.</p>	- L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, et la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
<p>Si $RE < i$: l'effet de levier est négatif.</p>	- La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.
<p>Si $RE = i$: l'effet de levier est nul</p>	- L'endettement ici n'a aucun effet sur la rentabilité financière ce qui engendre la neutralité de la structure financière.

⁴⁸ PIERRE.P, Mesure de la performance de l'entreprise, Office de publication universitaire, 1993, P164.

II.3.3.3 La profitabilité (rentabilité commerciale) :

«La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable»⁴⁹. Autrement dit, La profitabilité d'une entreprise est l'un des critères favoris des investisseurs, elle exprime sa capacité à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie. Elle est toujours exprimée sous forme de ratio entre d'un côté un volume d'activité et de l'autre un volume de résultat comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat Net} / \text{chiffre d'affaire} \times 100$$

II.3.3.4 L'autofinancement :

L'entreprise est financée soit par des ressources internes (activité de l'entreprise) soit par des ressources externes. L'autofinancement est une source de financement interne. Il permet à l'entreprise de financer son développement et sa croissance via ses propres bénéfices.

On peut définir l'autofinancement comme « la rétention tout ou une partie des rémunérations annuelles des actionnaires en vue de couvrir les divers besoins l'entreprise. Il s'agit donc d'un processus d'épargne réalisé au niveau de la société»⁵⁰ Elle correspond au reste de la capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés.

En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes.}$$

⁴⁹ GRANDGUILLOT.B & FRANCIS, l'analyse financière ,12ème édition gualinolextensio, 2015, p75.

⁵⁰ GILLET.R, JOBERT, J.PIERRE, NAVATTE.P, RAMABOURGE, finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier, Edition dollaz, 1994, p143.

II.3.4 Instruments de mesure de la performance financière :

La performance n'existe que si on peut la mesurer. La mesure de la performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités. Elle joue un rôle clé dans la gestion d'une entreprise. En vue d'atteindre ses objectifs, les activités de l'entreprise doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux.

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière : Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels, Et partant du constat que les indicateurs financiers reflètent les résultats d'actions entreprises par le passé, et que faire reposer l'évaluation de la performance de l'organisation sur ces seuls indicateurs risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme. Plusieurs modèles ont apparu au cours de ces dernières années pour pallier à ces insuffisances. Il existe deux approches de base de la mesure de la performance financière dans les états financiers à savoir :

- **L'approche bilancielle** : Qui s'intéresse aux changements intervenus dans les actifs et les passifs au cours de la période. Selon cette approche, si un changement s'est produit dans un actif ou un passif, il est constaté dans l'état de la performance financière de la période où le changement s'est produit.
- **L'approche résultat** : qui est axée sur les flux de ressources concernant une période donnée. Selon cette approche, un élément qui ne répond pas à la définition de revenu ou de charge de l'exercice sera constaté dans l'état de la performance financière à une date future.

II.3.4.1 Mesure de performance par l'équilibre financier :

Avant d'évoquer le contenu de mesure de la performance financière par l'équilibre financier, il est indispensable de définir tout d'abord et en premier lieu le bilan financier.

«Le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable, c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné.»⁵¹

⁵¹ P. VIZZANOVA, Gestion financière, 6ème édition, atol, Paris, 1988, p9.

«Le bilan financier C'est un bilan retraité de manière à renseigner sur la solvabilité de l'entreprise, appelée liquidité, c'est-à-dire sur sa capacité à disposer à tout moment d'actifs liquides en quantité suffisante pour pouvoir honorer ses engagements de toute nature.»⁵²

Le bilan financier est classé en masses homogènes selon le degré de liquidité de l'actif et le degré d'exigibilité du passif. Le bilan financier est tout simplement le bilan comptable retraité qui est obtenu après le 31 /12/N.

II.3.4.1.1 L'équilibre financier :

« L'équilibre financier dans une entreprise est l'ajustement des flux financiers. On parle de l'équilibre financier, si le fonds de roulement est nul, il est exprimé à un moment donné par l'équilibre entre le capital économique utilisé par l'entreprise et les ressources qui permettent de la détenir. Il s'exprime sur une période par l'équilibre entre les ressources et dépenses de la période ou encore les emplois de fonds et les ressources »⁵³. La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant pour en assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier résulte de l'opposition entre la liquidité des actifs que l'entreprise détient et l'exigibilité de son endettement.

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie net (TN).

A. Fond de roulement net (FRN)

« Le fonds de roulement net représente la marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les financiers. Il est un indicateur de sa solvabilité et son risque de cessation de paiements»⁵⁴. Le fond de roulement net (FRN) peut être calculé par les deux manières suivantes :

- A partir du haut de bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées(VI)}$$

⁵² J-P. LAHILLE, Analyse financière, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2007, p93.

⁵³ P. CONGO, Gestion financière de l'entreprise, édition DOUNOD, Paris, 2000, p52.

⁵⁴ L.HONOR, Gestion financière, édition NATHAN, 2001, p28.

- A partir du bas de bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

- **Interprétation :**

Situation	Interprétation
(FRN > 0)	- Les immobilisations ont été intégralement financées tout en dégagant un excédent de ressources qui représente une marge de sécurité à court terme.
(FRN < 0)	- Les immobilisations n'ont pas été financées en totalité en provoquant une absence d'une marge de sécurité. - Une partie des dettes à court terme a servi au financement du besoin en matière d'immobilisations
(FRN = 0)	- Les ressources à long terme ont pu financer de justesse l'intégralité des emplois stables (actifs fixes). Il en est de même pour les emplois cycliques qui ont été financé en totalité par des ressources cycliques (DCT).

B. Le besoin de fonds de roulement (BFR)

Lorsque les dettes d'exploitation ne couvrent pas le montant des stocks et des créances, un besoin de financement d'exploitation apparaît. L'entreprise doit recourir à des ressources permanentes constituées par le FR pour financer ce besoin, d'où l'appellation besoin en fonds de roulement.

« Le besoin en fonds de roulement correspond à la part de l'actif circulant qui ne peut être financé par des dettes à court terme et qui doit être financée par des capitaux permanents. »⁵⁵.

⁵⁵ L.HONOR, Gestion financière, édition NATHAN, 2001, p28.

Le besoin en fonds de roulement est le résultat des décalages dans le temps :

- Décalage entre les achats et les ventes, ceux-ci entraînent la constitution du stock ;
- Décalage entre les produits comptables (exemple : les ventes) et les paiements correspondants qui donnent naissance à des créances.

Il se calcule par deux méthodes différentes :

- la première méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

- La deuxième méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

- **Interprétation**

Situation	Interprétation
(BFR > 0)	- Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fond de roulement, soit par des dettes financières à court terme.
(BFR < 0)	- Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise donc n'a pas besoin d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.
(BFR = 0)	- Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, ces dernières permettent de couvrir les emplois en intégralité.

C. La trésorerie nette (TN)

Il s'agit d'un indicateur synthétique qui permet de restituer le niveau du disponible dans les comptes bancaires principalement. Elle s'obtient en faisant la différence entre la

trésorerie de l'actif (Valeurs disponibles) et celle du passif (les concours bancaires courants).

- La première méthode :

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{Fonds de roulement net} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

- La deuxième méthode :

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

- **Interprétation**

Situation	Relations	Commentaires
TN positive	FRN > BFR	- La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). L'équilibre financier fonctionnel est respecté.
TN négative	FRN < BFR	- L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). L'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté.
TN nulle	FRN = BFR	- Dans cette situation, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (F.R. = B.F.R.). L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre. Le fonds de roulement finance le BFR à l'identique et toute augmentation de ce dernier conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

II.3.4.2 Mesure de la performance par le résultat :

Dans cette démarche on doit d'abord définir les soldes intermédiaires de gestion comme suit, «Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, qui servent

généralement de base à l'analyse financière»⁵⁶. Ces deniers se récapitulent dans un tableau qui aide à :

- Comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- D'éclaircir la création de richesse générée par l'activité de l'entité ;
- De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité.

II.3.4.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion se révèlent par les marges suivantes :

A. La marge commerciale (MC) :

La marge commerciale n'a de sens que pour les entreprises commerciales ou les entreprises industrielles exerçant une activité commerciale. Elle représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise.

C'est un indicateur de la performance commerciale permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale. Ce solde est calculé à base de la formule suivante :

Marge commerciale = Ventes des marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues.

B. La production de l'exercice (PE) :

La production de l'exercice permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services. Ce solde concerne uniquement les entreprises industrielles. Il représente l'ensemble de produits qui ont subi une transformation au sein de l'entreprise. La valeur de cet agrégat regroupe à la fois des produits finis enregistrés au prix de vente et des produits semi-finis comptabilisés aux coûts de fabrication.

Production de l'exercice = productions vendues + productions stockées + production immobilisée.

⁵⁶ G. LEGROS, Finance d'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p15.

C. La valeur ajoutée (VA) :

C'est un solde majeur de l'analyse de compte de résultat, qui détermine la richesse créée et constituée par le travail de personnel et par l'entreprise elle-même.

La valeur ajoutée (VA) exprime la capacité de l'entreprise à produire des richesses dans ses activités économiques. Elle est déterminée par la différence entre la production et consommations de biens et de services en provenance de tiers. Ces consommations sont des réductions à néant de richesses qu'il faut imputer, dans le cadre d'un processus de transformation, sur la production de l'exercice et sur la marge commerciale.

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{PE} + \text{MC}) - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

D. Excédent brut d'exploitation (EBE) :

Il représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (charge financière).

$$\text{E.B.E} = \text{V.A} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel.}$$

E. Le résultat brut d'exploitation (RBE) :

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise.

$$\text{R.B.E} = (\text{E.B.E} + \text{reprise de charges et transferts de charges} + \text{autres produits}) - (\text{dotations aux amortissements, dépréciation et provision} + \text{autres charges})$$

F. Le résultat courant avant impôts (RCAI) :

Le résultat courant avant impôt est un indicateur financier qui mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat

$$\text{RCAI} = \text{R.B.E} + / - \text{quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

G. Le résultat exceptionnel :

Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise. Les éléments exceptionnels sont donc un ensemble hétérogène de charges et de produits non reproductibles. Ce solde est obtenu directement à l'aide du regroupement des opérations présentent un caractère exceptionnel.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

H. Le résultat net d'exercice (RNE) :

Correspond au résultat net qui figure dans le document de synthèse compte résultat et au passif du bilan avant répartition. Il permet d'apprécier la rentabilité générale de l'entreprise. Le résultat net de l'exercice indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés, ou encore le revenu, des associés après impôt. On l'obtient en rajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant avant impôt et en retranchant la participation des salariés aux résultats et les impôts sur les sociétés.

$$\text{RNE} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôts sur les bénéfices.}$$

Tableau N°4 : tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Désignation	Charges	produits
Vente marchandises -cout d'achat des marchandises vendues +/- variations des stocks de marchandise		
Marge commerciale (1)		
+production vendue +production stockée +production immobilisée		
Production de l'exercice (2)		
Achats consommés (achats+/- variation des stocks) Autres charges externe		
Consommation en provenance des tiers (3)		
Valeur ajoutée (1) +(2)-(3)		
+subvention d'exploitation -impôt et taxes -frais personnels		
Excédent brut d'exploitation		
+autre produit de gestion courant +reprises sur amortissement et provisions -autre charge de gestion courant -dotation aux amortissements et aux provisions		
Résultat d'exploitation (4)		
+produit financiers -charge financières		
Résultat financier (5)		
Résultat ordinaire avant impôt (4) + (5)		
Résultat de l'exercice (6)		
+produits exceptionnels -charges exceptionnels		
Résultat exceptionnel (7)		
+Résultat ordinaire avant impôt +résultat exceptionnel -participation des salariés -impôt sur le bénéfice		
Résultat net de l'exercice (8)		

Source : MELYON.G, Gestion financière, France, Bréal amazone.2007. P.99.

II.3.4.2.2 La capacité d'autofinancement (CAF) :

L'entreprise fait appel à plusieurs sources de financement qui se divisent en sources externes et sources internes. Les sources externes comprennent les apports des actionnaires, les emprunts auprès des bailleurs de fonds et les subventions de l'Etat. Les sources internes comprennent les différents bénéfices dont la capacité d'autofinancement constitue la source exclusive.⁵⁷

La capacité d'autofinancement (CAF), représente le montant des ressources réelles (ou surplus monétaire) dégagé par l'activité propre de l'entreprise. Cette capacité d'autofinancement est généralement affectée au maintien ou au développement du potentiel économique de l'entreprise.

La CAF peut être calculée à partir de l'EBE (soustractive) ou être reconstruite à partir de résultat du l'exercice (additive)

➤ La méthode soustractive (descendante)

Cette méthode est dite directe ou descendante elle est parfaitement conforme à l'objectif qui est de faire ressortir un flux global qui exprime le surplus monétaire net potentiel de l'entreprise. Il importe d'être minutieux et de s'interroger dans chaque cas pour savoir si tel flux du compte de résultats a ou n'a pas de conséquences monétaires. La démarche pour calculer la CAF commence par l'EBE à ajouter les produits encaissables et à soustraire les autres charges décaissables.

$$\text{CAF} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

⁵⁷ RALAGE Pierre, Analyse et diagnostic financier, éditions D'ORGANISATION, Paris, 2001, Page13.

Tableau N°5 : Calcule de la CAF par la méthode soustractive.

Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ Transferts de charge d'exploitation
+ Autres charges d'exploitation
+/- Quote-part d'opérations commun
+ Produits financiers (sauf dotations aux amortissements et aux provisions).
+ Produits exceptionnels (sauf produits de cessions d'immobilisations, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions
- Charges exceptionnelle (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
- Participations des salariés
- IBS
= La capacité d'autofinancement (CAF)

Source: Hubert de la Bruslerie : Analyse financière : Information financière et diagnostic, édition DUNOD, Paris, 2010, Page177.

➤ **La méthode additive (ascendante) :**

Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparait plus simple que la précédente. Il suffit d'ajouter au bénéfice net les charges calculées n'entraînant pas de décaissement et symétriquement de soustraire les produits calculés non encaissables. L'incidence des plus ou moins-values de cessions doit alors être annulée afin d'éviter de les inclure dans la capacité d'autofinancement que l'on veut mesurer hors opérations exceptionnelles en capital.

CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprise sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice.

Tableau N°6 : Calcule de la CAF par la méthode additive.

Résultat net d'exercice (RNE)
+ Dotations aux amortissements
+ Dotations aux provisions (d'exploitation, financières, exceptionnelles)
- Reprises (d'exploitation, financière, exceptionnelles)
+ Valeur nette comptable des actifs cédés
- Produits cession d'actifs
- Subventions d'investissement virées au compte de résultats
= La capacité d'autofinancement (CAF)

Source: Hubert de la Bruslerie, IdemPage178.

II.3.4.2.3 Les ratios de mesure de la performance financière :

Le ratio est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel et l'activité de l'entreprise.

Les ratios sont des rapports permettant de faire des comparaisons entre différentes masses ou entre différentes entités. Ils sont exprimés le plus souvent par un pourcentage ou par un coefficient. Les ratios s'appliquent à de nombreux domaines. Ils ont leur utilité notamment dans le cadre de l'analyse financière pour effectuer des comparaisons entre les sociétés et pour apprécier la performance d'une entreprise. Les ratios permettent de :

- Faciliter l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise;
- Faciliter les comparaisons entre deux ou plusieurs entreprises similaires ;
- Jouer le rôle d'indicateur des différents points faibles et points forts qui caractérisent la politique financière.

Il existe un certain nombre de ratios (Les ratios de structure financière, de liquidité, de solvabilité, de profitabilité, de rentabilité et de gestion) selon les besoins ressentis, on présente ci-après les plus utilisées :

A. Ratios de la structure financière :

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'ampleur des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise. Il permet d'établir comment l'entreprise a financé son actif, soit par des emprunts à court terme, des dettes à long terme ou encore par l'avoir des actionnaires, l'émission de capital-actions et réinvestissement de ses bénéfices. Ils expriment les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier.

Tableau N°7 : les ratios de la structure financière.

Ratios	Formule	Rôles
Ratio d'autonomie financière	Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.	- Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs ⁵⁴ . Il permet également d'apprécier la capacité d'endettement. Il doit être supérieur à 1.
Ratio de capacité de remboursement	Ratio de capacité de remboursement = DLM/ CAF	<ul style="list-style-type: none"> Ce ratio indique le délai théorique minimum de remboursement des capitaux empruntés à long et moyen terme par l'intermédiaire de l'autofinancement (CAF). L'endettement ne doit pas excéder 3 ou 4 fois de la capacité d'autofinancement.
Ratio de solvabilité générale	Ratio de solvabilité générale = total actif / total des dettes	<ul style="list-style-type: none"> Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.
Ratio d'endettement	Ratio d'endettement = Total des dettes / CP.	<ul style="list-style-type: none"> Ce ratio permettant de mesurer l'endettement de la société et la capacité de l'entreprise à les rembourser. Plus le ratio élevé, plus l'entreprise est endettée.

Source : réalisé par nos soins

B. Ratios de liquidités

Les ratios de liquidité mesurent l'aptitude de l'entreprise à transformer ses actifs circulants en liquidité afin de faire face aux dettes à court terme. Ils sont établis dans le cadre d'une analyse liquidité-exigibilité.

Tableau N°8 : les ratios de la liquidité.

Ratios	Calcule	Rôles
Ratio de liquidité générale (RLG)	Ratio de liquidité générale = Actif circulant / DCT	<ul style="list-style-type: none"> Le ratio est variable selon le type ou l'activité de l'entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. il doit être supérieur à 1.
Ratios de liquidité relative (RLR)	Ratio de liquidité relative = (V. Réalisable + V. Disponible) / DCT	<ul style="list-style-type: none"> Ce ratio est le meilleur indicateur de la solvabilité à court terme de l'entreprise. Il indique la capacité relative à faire face à ses dettes à court terme. Il doit être proche de 1.
Ratios de liquidité immédiate (RLI)	Ratios de liquidité immédiate = Disponibilité / DCT	<ul style="list-style-type: none"> Ce rapport mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme dans l'immédiat

Source : réalisé par nos soins

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la typologie de la diversification, sa méthode de mesure ainsi son lien avec la performance, de même dans cette partie nous avons pu clarifier la performance financière ainsi ses indicateurs et ses différents critères.

CHAPITRE III :

ETUDE DE LA DIVERSIFICATION ET LA PERFORMANCE AU SEIN DE CANDIA TCHIN-LAIT

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

A partir de nos acquis théoriques, nous avons établi un plan de travail constitué de trois sections, dont la première sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil du groupe **CANDIA TCHIN-LAIT** depuis sa création a ce jour. Ensuite dans une deuxième section nous allons essayer de mettre en pratique nos acquis théoriques afin d'analyser et mesurer la stratégie de diversification suivie par cette dernière ainsi son impact sur la performance de l'entreprise **Tchin-lait**.

III.Section n°1. Candia/ Tchin-lait, présentation de l'organisme

III.1.1 L'historique de l'entreprise

La dénomination de la Société «**TCHIN-LAIT** » n'est pas fortuite, ce choix symbolise la **famille BERKATI**, un témoignage de continuité de l'héritage qui a été légué au travers de la société, **Tchin-lait** un fleuron parmi les usines de fabrication de boissons gazeuses, pendant plus de 50 années. Elle a donné naissance à des marques réputées comme **SLIM**, **Tchin-lait** qui lui a succédé, se devait naturellement de porter le flambeau de la continuité.

- **La reconversion des boissons gazeuses au lait UHT :**

Cette reconversion n'a pas été spontanée, bien au contraire, la gestation a été longue avant que le choix de fabriquer du lait UHT ne se dessine et ne s'affirme comme une option définitive. Pour comprendre ce passage du métier de boissons gazeuses au lait UHT, il faut se replacer dans le contexte qui prévalait il y'a de cela quelques années, avec l'ouverture du marché algérien à la concurrence et par conséquent l'arrivée des gros mastodontes de la filière, à l'instar de « coca cola », « Pepsi cola » et autres sociétés internationales de même stature.

Tchin-lait, voyait dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir. Elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes. Une révision de sa stratégie était devenue impérative, si elle voulait encore continuer à exister. C'est là, que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien, connaissait une demande en plein essor. C'est au cours des multiples études, prospections, visites,

menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le lait UHT a germé, puis à grandir, jusqu'à devenir une réalité incontournable.

Au fur et à mesure de l'intérêt qui y était apporté et des réponses aux attentes nourries dans cette nouvelle perspective, la fabrication du lait UHT s'est affirmée comme le créneau idéal.

- **Les éléments déterminants leurs décisions :**

Le marché du lait était durant les années 1996 – 2000 essentiellement dominé par les entreprises du secteur public. La production était orientée dans sa quasi-totalité, sur la fabrication du lait pasteurisé en sachet polyéthylène, qui bénéficiait de la part de l'Etat, d'un soutien des prix à la consommation. Les quelques produits que l'on trouvait sur le marché étaient exclusivement d'importation.

L'Algérie est par définition, un pays chaud, Paradoxalement, la distribution du lait qui était pratiquée, défiait toute logique la chaîne de froid était quasiment inexistante le spectacle quotidien des casiers remplis de sachets de lait, jonchant les trottoirs et exposés au soleil jusqu'à écoulement total, était permanent. Cette vision, n'a fait que renforcer la conviction quant à la fabrication d'un lait plus adapté au marché de la distribution et particulièrement au nôtre, totalement dépourvu de moyens de réfrigération.

A cela, il convenait d'ajouter l'existence d'une population importante établie au sud saharien du fait de l'exploitation des ressources en hydrocarbures, région où le lait pasteurisé était absent des étals, en raison des difficultés d'acheminement et de sa conservation.

- **Le contrat de franchise de CANDIA:**

Le lait UHT (lait traité à haute température) est apparu comme la panacée, et par la même occasion, un créneau prometteur et plein d'avenir l'idée que celui-ci allait finir par supplanter un jour le lait pasteurisé, ne faisant aucun doute. Le dilemme, résidait dans la méconnaissance totale du métier. Si celui des boissons gazeuses ne présentait aucun secret, par contre le métier du lait UHT était complètement nouveau.

L'idée d'un partenariat avec un professionnel du métier s'est alors imposée comme une nécessité impérieuse, un moyen incontournable de là le choix de la Franchise et du partenariat avec Candia. Le choix de la franchise, s'avère aujourd'hui, après plus de 10 années d'accompagnement, comme le moyen idéal d'une reconversion professionnelle vers

un nouveau métier, Elle a apporté une précieuse sécurité à la société, qui était totalement dépourvue d'expérience.

La franchise, s'est révélé assurément un formidable levier de développement, grâce notamment au savoir-faire commercial de CANDIA et le bénéfice d'une marque à forte notoriété. Ce qui a permis le transfert de compétences et de savoir-faire du franchiseur, Elle adonné accès à **Tchin-lait**, à toute l'expérience accumulée par le franchiseur, en matière de notoriété, de conditions de prix, de synergies et d'économies d'échelle, de partage des innovations et des enseignements, d'accès à des outils de gestion ou publicitaires (affiches...).

La présence du Franchiseur, aux côtés de TCHIN LAIT, grâce à ses conseils avisés, à l'occasion :

- des extensions de capacité envisagées par l'Entreprise ;
- des négociations pour l'achat de nouveaux équipements ;
- ou des achats d'emballages avec nos partenaires suédois ou allemands, a toujours constitué une garantie indéniable d'assurance et de force de négociations.

Le contrat de franchise avec CANDIA France, a été signé le 21/04/1999. Grace cette franchise, **Tchin-lait** bénéficie de l'expérience et du savoir-faire d'une marque reconnue N° 1 Européen. Ce partenariat lui ouvre droit notamment à :

- L'utilisation des marques et des formes distinctives de conditionnement et d'emballage, ainsi que des créations publicitaires et promotionnelles ;
- Le transfert du savoir-faire, comprenant les formules et procédés de fabrication ;
- L'assistance technique, commerciale et marketing.

III.1.2 La forme juridique :

Tchin-lait, est une société de droit algérien, créée le 17 août 1999. Elle est constituée juridiquement en SARL, au capital social de 1 Milliard de DA, dont les parts sociales sont détenues pour 90 % par Mr BERKATI Fawzi, gérant de la société.

III.1.3 Situation géographique :

Le Groupe TCHIN LAIT possède son Siège social dans le tissu urbain de Béjaia, à BIR SLAM et se répartit géographiquement comme suit :

-
- SPA TCHIN LAIT regroupant les trois sites de production localisés respectivement à :
 - BEJAIA : RN N° 12 Bir Slam
 - ALGER : Zone d'activité Haouch El Amirate, BARAKI
 - SETIF : Zone industrielle, Lotissement 163

L'unité de **Tchin-lait** implantée dans le tissu urbain de Bejaia, à Bir Salam au lieu et place de l'usine **tchin-tchin** (limonaderie) délocalisée vers la commune de Tala Hamza. Elle est une laiterie totalement moderne, dotée d'un équipement de dernière technologie. Sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI, (Décision n° 15 751 du 7/3/1999). L'assiette de l'usine, bordée par deux voies principales d'accès s'étend sur une superficie de 6000 M² comprenant :

- Le bâtiment principal abritant la production, le laboratoire, les structures administratives ;
- L'annexe abritant les structures approvisionnements, ventes et marketing, finances et comptabilité ainsi que les infrastructures de stockage et de distribution ;
- Les utilités, (centrale de froid, compresseurs, chaudières, groupe électrogène, onduleurs) ;
- Quatre lignes de production totalement indépendantes ;
- Les véhicules de transport et de manutention.

Dans le prolongement de l'extension des capacités de production, l'entreprise a achevé en 2015, la réalisation d'une infrastructure de stockage de matières premières et emballage sur quatre niveaux d'une surface totale de 7900M², au lieu-dit : AMAADAN OUADDA, commune d'OUED GHIR.

III.1.4 Données techniques :

- **Capacités de production**

Le Groupe TCHIN LAIT est dotée d'une capacité totale de **415 000 000 litres/an**, tous produits confondus, dans différents conditionnements :

- Brik de 1 Litre
- Brik de ½ Litre
- Brik de 200 ml

- Brik de 125 ml

Cette capacité de production se décline par unité et par format comme suit : (en litres)

	<u>1 Litre</u>	<u>200 ML</u>	<u>Total</u>
BEJAIA :	170 000 000	20 000 000	190 000 000
BARAKI :	110 000 000	40 000 000	150 000 000
SETIF :	55 000 000	20 000 000	<u>75 000 000</u>
			415 000 000

➤ **Le Procédé UHT :**

Le procédé UHT est un traitement en douceur qui préserve les qualités organoleptiques et nutritionnelles du produit. Il représente le meilleur compromis entre les demandes de produits non modifiés par le traitement et une durée de vie plus longue.

Le lait UHT est obtenu après traitement à Ultra Haute Température; c'est un procédé qui consiste à chauffer le lait à 135 - 140° pendant deux à quatre secondes, ce qui permet de préserver les éléments essentiels du lait, et de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel.

Il n'est pas utile de faire bouillir un lait stérilisé sous ultra haute température. Sa qualité nutritionnelle dépendra de la qualité d'origine, de son traitement et des conditions de conservation. Le lait UHT apporte l'assurance d'un label de qualité : 25 tests de contrôle sont effectués quotidiennement de manière permanente et régulière durant le cycle de fabrication.

En plus de ces tests de qualité, il est consigné durant 72 heures avant sa commercialisation pour avoir la garantie d'un lait stérile.

Conditionné dans un emballage en briks, hermétique, multicouches et aseptisé, le lait UHT CANDIA offre également l'avantage :

- d'être pratique et hygiénique,
- de pouvoir se conserver hors chaîne de froid, pendant 3 mois
- d'être prêt à la consommation, car ne nécessitant pas d'être bouilli.

Le rôle de l'emballage est la protection du produit contre la contamination microbienne (éliminer tout risque de développement microbologique) et la détérioration chimique (dégradation nutritionnelle, garder les caractéristiques de goût et de couleur).

TCHIN LAIT emploie **883 agents**, répartis par catégorie socio-professionnelle comme suit :

- Cadres : 91
- Agents de maîtrise : 351
- Exécution : 441

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, a bénéficié d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France, dans les différents domaines suivants :

- Technologie du lait
- Process de fabrication,
- Maintenance des équipements,
- Analyses de qualité.

➤ **Commercialisation :**

La commercialisation des produits CANDIA, s'étend à tout le territoire national.

Son organisation s'articule autour:

- d'un réseau de Dépositaires agréés, au nombre de 53, couvrant les principales wilayas du pays,
- d'une force de vente, de plus de 67 personnes, composée de superviseurs, animateurs et merchandiseurs, chargée d'encadrer et de promouvoir la distribution directe aux détaillants

Les parts de marché de TCHIN LAIT, connaissent un développement croissant et son chiffre d'affaires progresse régulièrement, depuis son entrée en exploitation au mois de mai 2001, comme illustré ci-après ;

-
- 2001 : 190 Millions de DA
 - 2003 : 1 053 Millions de DA, dont 12,60 à l'export.
 - 2010 : 6 307 Millions de DA
 - 2011 : 8 046,4 Millions de DA
 - 2015 : 11 507,8 Millions de DA
 - 2016 : 12 335,6 Millions de DA
 - 2017 : 23 986,5 Millions de DA
 - 2018 : 25 209,6 Millions de DA
 - 2019 : 28 798,8 Millions de DA

III.1.5 La gamme des produits :

L'ambition de **Tchin-lait** est de répondre à tous les goûts et besoins des consommateurs, en offrant "à chacun son lait". Dans le contexte actuel la gamme des produits "CANDIA" se compose des variétés suivantes :

A. Les laits blancs UHT (non-aromatisés):

- Partiellement écrémé, pour la consommation courante, nommé « **le LAIT** »
- Partiellement Ecrémé et enrichi avec 11 Vitamines, sous l'appellation « **VIVA** »
- Ecrémé à 0 % de Matières Grasses, et renforcé en vitamines, sous l'appellation « **SILOUETTE** » essentiellement destiné aux personnes soucieuses de leur ligne, et de leur santé très indiqué pour les personnes souffrant d'excès de cholestérol ou de stress.
- **Entier** à 28 Gr de Matières grasses, particulièrement recommandé pour les enfants.
- Le «**Lait dé lactosé** »

B. Les laits UHT aromatisés, qui comprennent :

- Lait chocolaté sous la dénomination commerciale « **CANDY CHOCO** » qui se prend aussi bien frais que chaud, notamment au petit déjeuner.
- Le Lait mélangé à des Jus, déclinés en plusieurs parfums orange/ananas ; pêche/abricot ; ananas, mangue, etc sous la marque « **TWIST** »
- Les boissons fruitées à l'orange ou cocktail de fruits.

C. Les boissons :

- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron)
- Nectar de grenade

D. Les Autres produits

- Préparation culinaire,
- Préparation crème glacée, sous la marque « **Le MAITRE** »
- Lait « **CROISSANCE** » destiné aux bébés (Prochainement).

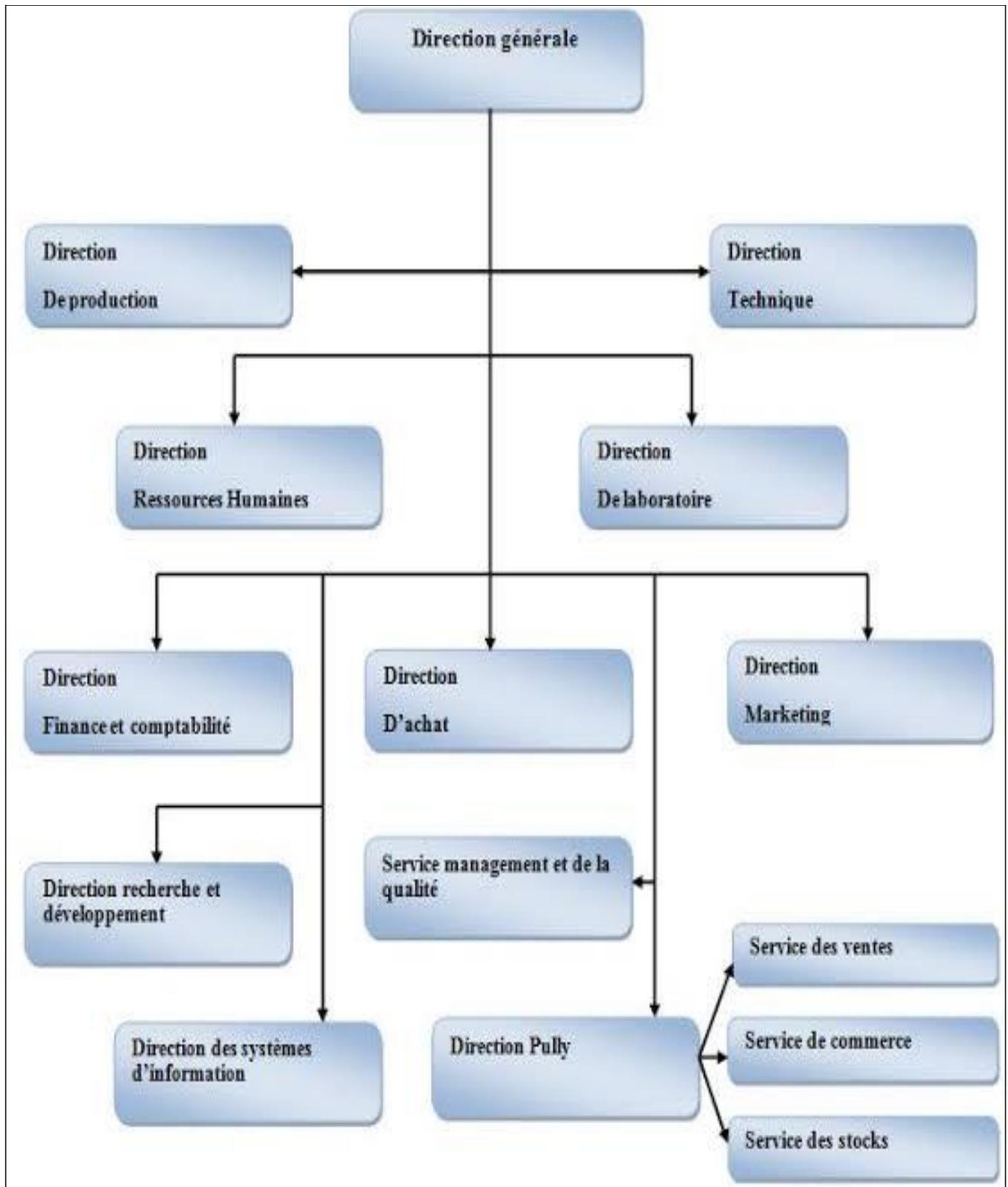
Tableau N°9 : tableau récapitulatif de gamme de produit de Candia Tchén-lait.

Gamme de produit	Image de produit
<p>Les laits UHT (non aromatisés) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demi écrémé 1L - Silhouette - Entier - Viva - Demi écrémé 500ML - Lait dé lactosé 	
<p>Les laits UHT aromatisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Candy Choco 1L - Candy Choco 200ML - Candy Choco 125ML - Twist 1L - Twist 200ML - Twist 125ML - Autres laits aromatisés (Fraise, Banane, Caramel) 	
<p>Les boissons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boisson à l'Orange 1L - Cocktail de fruits. - Citronnade (Boisson au Citron) - Nectar de grenade 	
<p>Les autres produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation culinaire, - Préparation crème glacée - Lait destiné aux bébés (Prochainement) 	

Source : réaliser par nous soin.

III.1.6 L'organigramme de la SPA Tchín-lait Candia :

Figure N°7 : Schéma de l'organigramme de la SPA Tchín-lait Candia.



III.1.7 Les principales missions des différentes directions de l'entreprise Candia/Tchin-Lait :

III.1.7.1 La direction générale :

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégique et des décisions sur la politique marketing à adopter. 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.

III.1.7.2 La direction des ressources humaines :

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CANDIA/TCHIN-LAIT, sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité social 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

III.1.7.3 La direction laboratoire-qualité :

L'entreprise Candia/Tchin-Lait dispose de deux types de laboratoires : un laboratoire physico-chimique et un laboratoire Microbiologie, ces derniers ont pour but de contrôler la matière première et tout produit résultant de l'activité de l'entreprise, de certifier la qualité des produits et de s'assurer de leur conformité aux normes et cela tout au long de la chaîne de production, ainsi elle dispose des services suivants :

- Service de contrôle et de suivi de la qualité au niveau du traitement
- Service de suivi de la qualité au niveau du conditionnement

III.1.7.4 La direction marketing et des ventes :

Gérée par un directeur marketing et des ventes, constituées de 3 sous directions (marketing, force de vente et un centre de distribution). Au sein de cette direction, plusieurs tâches sont réalisées. Comme par exemple : les études de marchés et tous les efforts de communications et des publicités ainsi que le lancement et le suivi de nouveaux produits qui sont à la charge de la sous-direction marketing. Dans la sous-direction de force de vente, la tâche à accomplir est la prospection et la promotion des

ventes ainsi que la veille commerciale. Enfin, le suivi des commandes-clients et la gestion des stocks des produits finis sont des tâches réservées au centre de distribution.

III.1.7.5 La direction finance et comptabilité (DFC) :

Cette direction contient deux volets principaux (service finance, service comptabilité)

III.1.7.5.1 Service Finances :

- **Chef Service Finances :**

- Gestion de la trésorerie: Tenir à jour tous les flux de trésorerie
- Gestion des dossiers d'importations (Mode de paiement: Crédit documentaire, Remise documentaire ou Transfert libre)
- Rapprochement du montant des moyens de paiement avec ceux des factures
- Préparer les moyens de règlement (chèque ou virement)
- Signature des chèques ou les ordres de virement.

- **Trésorier comptable :**

- Contrôle le dossier de paiement comprenant: la facture et les justificatifs (bons de commande, Bordereau de livraison, bons de réception, demande de paiement, dument visé par les responsables autorisés
- Paiement du bénéficiaire.

- **Chargé des assurances et opération financières :**

- Déclaration de sinistres (Automobile, faculté maritime, Terrestre et industrielle)
- Assurance du patrimoine et de la flotte
- Assistance du chef de chef Service Finances
- Saisie des relevés bancaires sur ERP.

III.1.7.5.2 Service Comptabilité :**• Chef Service Comptabilité :**

- Constatation de la paie mensuelle (Etat récapitulatif fournis par le service du personnel)
- Vérification de la constatation et notification des réserves (audit comptable)
- Rapprochement de de la situation comptable à celle des autres services
- Constatation des amortissements mensuels
- Suivi des remboursements d'emprunts
- Elaboration des états financiers pour chaque exercice.
- Etablissement des états mensuels des charges pour le calcul des coûts.
- Assistance des autres services à distance.

• Comptable chargé des opérations trésorerie :

- Contrôle les pièces de dépenses et de recettes mises à sa disposition.
- Saisie informatique de toutes les factures réglées et encaissements reçus dans le respect des normes comptables.
- Classement des pièces comptables par ordre d'enregistrement agrahées à l'imputation comptable dans les Cronos des banques appropriées.
- Analyse les comptes pour s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des opérations.
- Etablissement des états de rapprochement bancaires
- Assistance des autres services à distance

• Comptable/Financier :

- Récupération de la TVA
- Déclaration fiscale mensuelle

-
- Constatation des factures d'importations et affectation des frais annexes relatifs aux différentes réceptions
 - Etablissement de fiches de cout
 - Rédaction des procédures de comptabilisation sur ERP
 - Réclamation et saisie des pièces manquantes
 - Collecte d'information comptable et financière des autres services.
 - Assistance des autres services à distance

III.Section n°2. La démarche stratégique au sein de CANDIA TCHIN-LAIT :

Dans cette partie nous avons effectué un certain nombre d'entretiens avec le personnel et les services concernés de l'entreprise qui nous a permis de constater les choix stratégiques entretenus dans son activité.

Après avoir recours à la méthodologie d'entretiens et l'analyse des informations collectées, nous avons pu synthétiser avec quelques réponses aux questions recherchées concernant les choix stratégiques suivis par Candia/Tchin-Lait.

III.2.1 Les raisons de la diversification de Candia/Tchin-Lait :

D'après les entretiens effectués avec le service commercial, l'entreprise s'est lancée dans une diversification pour répondre aux attentes des consommateurs en prenant comme force interne de son organisation leur produit principale qui est le Lait UHT. Une profitabilité et rentabilité sont toujours recherchées pour la survie de l'entreprise, la diversification est là pour qualifier à même l'atteinte de cet objectif certain. Dans cette optique Candia s'est lancée dans la production de laits boisson, poudre instantanée, boisson aux fruits, la préparation culinaire liquide et récemment crème glacée. Par cela elle assure sa survie, avec des produits diversifiés, les pertes liées aux produits peu demandés sont comblées par les bénéfices des produits vedettes de l'entreprise qui touchent une grande part de marché.

III.2.2 Les différentes stratégies suivies l'entreprise pour se diversifier :

Lors de nos entretiens nous avons constaté que l'entreprise utilise une stratégie de diversification de type concentrique, c'est-à-dire qu'elle exploite plusieurs produits différents mais qui présente certains points communs entre elles qui est le lait UHT, c'est pour cela qu'il existe une proximité entre le métier de base de Candia et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne, elle a pris avantage selon les ressources qu'elle a en excédent.

On a également constaté que Candia/Tchin-Lait utilise une stratégie de diversification de type horizontal par les multitudes de produits qu'elle produit et cela pour satisfaire et fidéliser sa clientèle en proposant une large gamme de produits ainsi que sa part de marché qu'elle possède.

Quant à la stratégie de diversification vertical l'entreprise Candia/Tchin-Lait l'utilise en tant qu'avantage sur la chaîne de distribution, ainsi qu'en intégrant des activités en amont et en aval ; conception, production, distribution de ses produits mais sur plusieurs voir sur toutes les étapes de cette chaîne.

Pour toute entreprise la croissance de son activité est la plus importante, alors Candia a su dégagé de grandes possibilités d'extension (diversification géographique) afin de s'implanter dans tous les coins du pays avec 3sites industriels (Alger, Bejaia, Sétif).

Selon notre analyse Candia/Tchin-Lait entend tirer avantage de son envergure et de son savoir-faire industriel pour pénétrer d'autres secteurs à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance.

III.2.3 Le déroulement de la démarche stratégique de Candia/Tchin-Lait :

A partir des réponses obtenues auprès de plusieurs services de l'entreprise, l'entreprise Candia/Tchin-Lait ne possède pas de département destiné à la stratégie. Concernant les décisions stratégiques, elles proviennent exclusivement du PDG et peut être soutenue par Candia France (le franchiseur), car il autorise le franchisé à produire et vendre ses produits et s'engage à lui fournir l'assistance nécessaire à la fabrication et la commercialisation. Cette assistance peut se matérialiser tant sur le plan technique que commercial.

Pour assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer sur le site un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel a des périodes choisies de l'année. Candia France s'engage, aussi, à accueillir et former dans ses usines en Europe, le personnel de TchIn-Lait. En signant le contrat de franchise en 2001, TchIn-Lait a pris des engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de Candia afin, de se prémunir, de toute concurrence déloyale vis-à-vis des produits Candia, tel que le processus de certification.

III.2.4 Mission, vision, et objectifs de la diversification de Candia/Tchin-Lait :

La principale mission de l'entreprise Candia/Tchin-Lait est la création de valeur et d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produits et les vendre à des prix nettement plus compétitifs et ce afin de satisfaire le client, le fidéliser et ainsi réaliser des bénéfices. La vision de l'entreprise Candia/Tchin-Lait est défini sur un horizon allant jusqu'à 2025 en se fixant comme objectifs de :

- Préserver son image de marque ;
- Être leader du lait UHT sur le marché national ;
- Diversifier sa gamme de produit par l'innovation ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Progression concernant les compétences humaines par plusieurs formations d'aide à la maîtrise des techniques de travail.
- Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets ;
- Quadrupler son activité et élargir son offre ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations. Quant aux motivations de Candia/Tchin-Lait, elles se résument à la satisfaction et la fidélisation des clients et surtout être leurs écoutes, c'est pour cela qu'elle s'efforce d'être la marque préférée des consommateurs algériens.

III.2.5 Les outils d'analyses stratégiques adoptées par Candia/Tchin-Lait :

D'après notre enquête dans l'entreprise Candia/Tchin-Lait on peut affirmer qu'elle adopte plusieurs outils d'analyse pour mener à bien son choix stratégique comme l'analyse

PESTEL, La grille SWOT, ainsi que la matrice BCG pour cela nous allons les détailler comme suit :

III.2.5.1 L'analyse PESTEL :

D'après les réponses obtenues lors de notre entretien, l'entreprise Candia/Tchin-Lait utilise l'analyse PESTEL pour un diagnostic à long terme, et cela pour encourager l'entreprise à adopter une démarche globale pour construire la stratégie future pendant la rédaction du business plan.

- **L'environnement politique :**

L'environnement politique agroalimentaire a beaucoup évolué ces dernières années en raison de la politique du gouvernement sur l'encouragement à la consommation et l'absorption du taux de chômage en soutenant les investissements, et l'entreprise a su bien se positionner par sa progression dans le marché.

- **L'environnement économique :**

L'entreprise Candia/Tchin-Lait dépend des importations pour sa matière première, ainsi les nouvelles réglementations concernant les importations peuvent freiner l'entreprise sur sa lancée de croissance.

- **L'environnement socioculturel :**

Sur ce plan, le mode de consommation des algériens qui veulent la meilleure qualité à un prix raisonnable est la chose que l'entreprise peut satisfaire.

- **L'environnement technologique :**

En termes de technologie, l'entreprise avec l'aide de son service de recherche et développement elle s'active à faire développer sa technologie et ses compétences.

- **L'environnement écologique :**

Candia Algérie a annoncé la nouvelle de « la certification environnemental FSC (Forest Stewardship Council) des emballage TetraPak des produits Candia/Tchin-Lait » .

- **L'environnement légal :**

Candia/Tchin-Lait est conforme aux normes et lois qui influencent et limite les activités de l'entreprise et des individus avec celles en vigueur dans le pays.

III.2.5.2 Elaboration d'une grille SWOT :

D'après la responsable marketing, l'analyse SWOT leurs permet d'élaborer une stratégie à court terme, pour dégager les grandes lignes stratégiques, ainsi l'analyse SWOT va croiser le diagnostic interne de l'entreprise (ses force et faiblesses), avec le diagnostic externe (opportunités et menaces), dans le but de mettre en relation les forces de l'entreprise avec les opportunités offertes par le marché.

Tableau N°10 : élaboration de la grille SWOT.

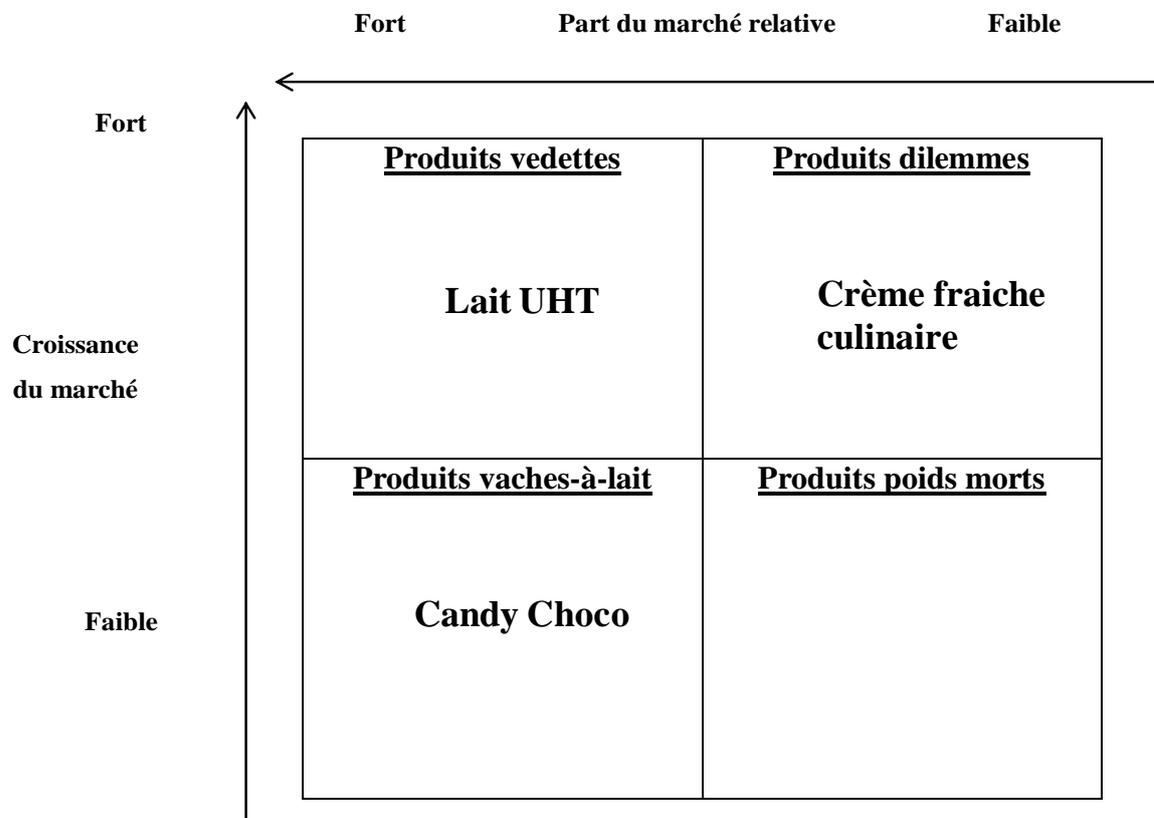
<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Une augmentation considérable de la production ; • La variété de la gamme des produits ; • L'extension de la distribution des produits sur tout le territoire ; • une part de marché forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'achat des matières premières important ; • Matières premières et emballages importés ; • Stocks élevés de matières premières et produits finis, le stock peut être une charge extrêmement lourde ; • Dépendance à l'importation
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Les produits laitiers de Candia/Tchin-Lait sont des biens de base et même de nécessité pour tous les foyers algériens. • L'augmentation des demandes sur tous les produits laitiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une concurrence intense. • Les actions entamées par les concurrents directs de l'entreprise, en l'occurrence « Soummam » & « Obi », pour augmenter ces parts de marché. • L'importation de la poudre.

Source : réaliser par nous soin.

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 vedette, vache à lait, en déclin ou poids morts, dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.

III.2.5.3 La matrice BCG :

Figure n°8 : élaboration de la matrice BCG.



Source : réaliser par nos soins.

Avec toutes ces analyses l'entreprise sera plus à même de mieux réagir aux bien fondements des actions et réactions après un plan stratégique complet.

III.2.6 Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de Candia/Tchin-Lait :

D'après les entretiens effectués, il est ressorti que l'élaboration de la stratégie s'effectue sous la supervision du PDG, qui décide quoi faire en fonction de ce que les autres départements lui suggèrent comme alternatives, après prise de décision, la direction générale informe les différentes structures qui la composent, qui à leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs. Quant à leur contribution, elle se limite à analyser l'environnement dans le but de détecter les forces et les faiblesses à l'interne, les opportunités et les menaces à l'externe, les présenter sous forme de rapports aux participants aux réunions, afin de dégager

les ressources et les moyens nécessaire à engager afin de pouvoir prendre les décisions qui conviennent.

III.2.7 La diffusion et la communication de la stratégie :

D'après le service commercial l'élaboration et le choix des stratégies est une étape cruciale qui consiste à la diffusion et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés (directeur de chaque département, personnel concerné par la stratégie « production, finance et comptabilité, marketing, ressource humaines...etc. ») qui se fait par le partage de plans business et des tableaux de bord via un serveur intranet où chaque membre peut avoir accès à toutes les informations nécessaires pour la réalisation de ses objectifs. Et d'après les informations récoltées cette démarche peut s'avérer parfois un peu longue ce qui fait qu'elle rencontre certaines difficultés, ainsi compte tenu de cette situation nous suggérons à l'entreprise de mettre en place une meilleure démarche de communication et diffusion de ses objectifs, car tous les membres de l'équipe exécutive doivent être au courant des objectifs à atteindre, la finalité doit être un tremplin et un niveau d'ascension pour toutes les parties concernées.

III.Section n°3. Analyse de la performance financière et la mesure de la diversification

III.3.1 L'élaboration des bilans financiers des années d'études :

Le bilan financier met en relief le niveau de liquidité de l'actif et de l'exigibilité du passif en reclassant les différents postes suivant un horizon temporel d'une année.

Tableau °11 : Actif des bilans financiers (2018, 2019, 2020).

Désignation	2018	2019	2020
Actif réel à plus d'un an			
Immobilisations Incorp	-	-	-
Immobilisations Corpo	8 901 669 017	8 801 255 865,82	8 550 428 776,02
Terrains	3 185 326 417,20	3 185 326 417,20	3 185 326 417,20
Bâtiments	1 793 434 614,76	1 686 557 342,67	1 555 680 713,31
Autres Immobs Corp	3 863 738 145,72	3 786 726 665,95	3 666 776 205,51
Immobs en concession	59 169 840,00	142 645 440	142 645 440
Immobilisations en cours	42 192 928,86	18 910 303,68	9 620 731,70
Immobilisations Finan	1 110 122 616,41	1 317 622 029,68	1 590 953 617,29
Titres mis en équivalence	-	-	-
Autres participations et Créances	1 069 699 057,97	1 272 925 733,32	1 563 919 407
Autres titre immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs f non courant	21 159 823,93	15 024 177,56	14 414 886,80
Impôts différés actif	19 263 734,51	29 672 118,47	12 619 323,49
Total actif à plus d'un an	10 053 974 562,95	10 137 788 198,85	10 151 003 125,01
Actif réel à moins d'un an			
Valeurs d'exploitation	5 214 463 156,10	5 846 799 722,17	10 394 967 384,37
Stocks et en cours	5 214 463 156,10	5 846 799 722,17	10 394 967 384,37
Valeurs réalisables (VR)	769 568 018,54	2 667 367 387,61	1 354 000 790,26
Créances et emplois assimilés			
Clients	118 600 234,59	209 385 829,45	796 314 622,05
Autres débiteurs	173 239 193,60	2 346 692 618,61	214 509 013,56
Impôts	477 728 590,35	111 288 939,55	343 177 154,65
Autres actifs courants	-	-	-
valeurs disponibles	2 687 920 676,81	4 664 872 642,20	1 320 189 881,93
Disponibilités et assimilés			
placement et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	2 687 920 676,81	4 664 872 642,20	1 320 189 881,93
Actif réel à moins d'un an	8 671 951 851,45	13 179 039 751,98	13 069 158 056,56
Total actif	18 725 926 414,40	23 316 827 950,83	23 220 161 181,57

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait.

Tableau N° 12 : Passif des bilans financiers (2018, 2019, 2020).

Désignation	2018	2019	2020
Passif réel à plus d'un an			
Capitaux propres			
Capital émis	2 757 140 000	2 757 140 000	2 757 140 000
Capital non appelé	-	-	-
Prime de fusion	547 860 000	-	-
Primes et réserves-réserves consolidés	623 251 388,63	1 179 311 000	1 179 311 000
Ecart de réévaluation	-	-	-
Ecart d'équivalence	-	-	-
Résultat net-résultat net part du groupe-	2 978 062 807,33	3 876 102 572,16	2 529 329 321,16
Autres capitaux propres-report à nouveaux	5 909 696 970,52	8 871 064 290,14	10 273 789 982,38
Part de la société consolidant			
Part des minoritaires			
Dettes long et moyen terme	2 647 237 627,32	2 671 426 541,44	1 549 069 221,96
Emprunts et dettes financières	2 588 067 787,32	2 528 781 101,44	1 406 423 781,96
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	-
Autres dettes non courante	59 169 840	142 645 440	142 645 440
Provision et produits constatés d'avance	-	-	-
Total passif réel à plus d'un an	15 463 248 793,8	19 355 044 403,74	18 288 639 525,50
Passif réel à moins d'un an			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 396 747 638,62	1 923 205 489,75	412 012 416,94
Impôts	68 470 953,	256 433 298,66	35 478 617,99
Autres dettes	476 365 073,06	548 757 917,15	339 091 609,58
Trésorerie passif	1 321 093 955,15	1 233 376 841,53	4 144 939 011,56
Total Passif réel à moins d'un an	3 262 677 620,60	3 961 783 547,09	4 931 521 656,07
Total passif	18 725 926 414,40	23 316 827 950,83	23 220 161 181,57

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise

III.3.2 Elaboration des bilans condensés et en grandes masses :

Pour mesurer la performance financière, il est important et indispensable de voir l'évolution des grandes masses du bilan, et d'étudier les relations qui existent entre elles et leurs composantes principales, et donc on pourra donner un avis sur les équilibres fondamentaux.

III.3.2.1 Présentation du bilan condensé pour les années 2018, 2019, 2020 :

Le bilan financier condensé est composé des valeurs immobilisées, et des actifs circulants à l'actif, et au passif des capitaux propres et des dettes à court terme.

Tableau N°13 : Actif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019, 2020).

Désignation	Actif					
	2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
VI	10 053 974 562,95	53.69	10 137 788 198,85	43.48	10 151 003 125,01	43.72
A C	8 671 951 851,45	46.31	13 179 039 751,98	56.52	13 069 158 056,56	56.28
VE	5 214 463 156,10	27.85	5 846 799 722,17	25.08	10 394 967 384,37	44.77
VR	769 568 018,54	4.11	2 667 367 387,61	11.44	1 354 000 790,26	5.83
VD	2 687 920 676,81	14.35	4 664 872 642,20	20.00	1 320 189 881,93	5.69
Total actif	18 725 926 414,40	100	23 316 827 950,83	100	23 220 161 181,57	100

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise

Interprétation :

En regardant l'actif des bilans financiers en grande masses durant les trois années (2018, 2019, 2020) on constate que :

➤ **Valeurs immobilisées :**

Pour l'année 2018, les valeurs immobilisées occupent la plus grande partie du totale d'actif avec un pourcentage de 53,69%. Ce dernier a enregistré légère hausse en 2019 et 2020 cela est expliqué de la variation des éléments de l'actif fixe.

➤ **Valeurs d'exploitation :**

Ce poste occupe presque 28% du total d'actif en 2018 avec un accroissement durant les deux années qui suivent surtout en 2020 avec une hausse de 77,78%. Cette augmentation importante en 2020 est expliquée par l'importance des stocks constitués des matières premières et des produits finis.

➤ **Valeurs réalisables :**

Ce poste a connu une forte augmentation en 2019 de **1 897 799 369 DA** soit 246% Cela est due à l'augmentation du montant du compte autre débiteurs. Ce même poste en 2020 a subi une baisse de **1 313 366 597 DA** soit 49%.

➤ **Valeurs disponibles :**

Durant les deux premières années les disponibilités de l'entreprise ont connues une augmentation de 73,54% en 2019 par rapport à 2018 expliquée par le règlement des clients. En 2020 les disponibilités de Tchic lait ont connues une forte baisse allant jusqu'à 71%.

Figure N°9 : Représentation graphique d'actif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019,2020)

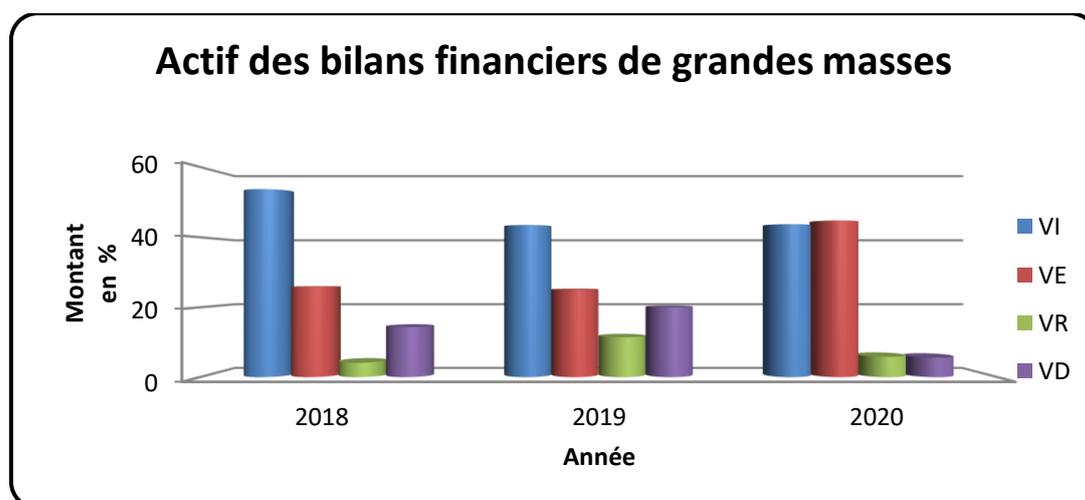


Tableau N°14 : passif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019, 2020).

Désignation	Passif					
	2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
KP	15 463 248 793,8	82.58	19 355 044 403,74	83.01	18 288 639 525,50	78.76
CP	12 816 011 166,48	68.44	16 683 617 862,30	71.55	16 739 570 303,54	72.09
DLMT	2 647 237 627,32	14.14	2 671 426 541,44	11.46	1 549 069 221,96	6.67
DCT	3 262 677 620,60	17.42	3 961 783 547,09	16.99	4 931 521 656,07	21.24
Total passif	18 725 926 414,40	100	23 316 827 950,83	100	23 220 161 181,57	100

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait.

Interprétation :

En regardant le passif des bilans financiers en grande masses durant les trois années (2018, 2019, 2020) on constate que :

➤ **Capitaux propres :**

Ce poste du passif a plus d'un an représente respectivement 68,44%, 71,55%, 72,09% du total de passif ce qui explique que l'entreprise a un appui sur ces propres capitaux. Ils ont enregistré une augmentation de 30,18% en 2019 et de 30,70% en 2020 par rapport à l'année de base 2018.

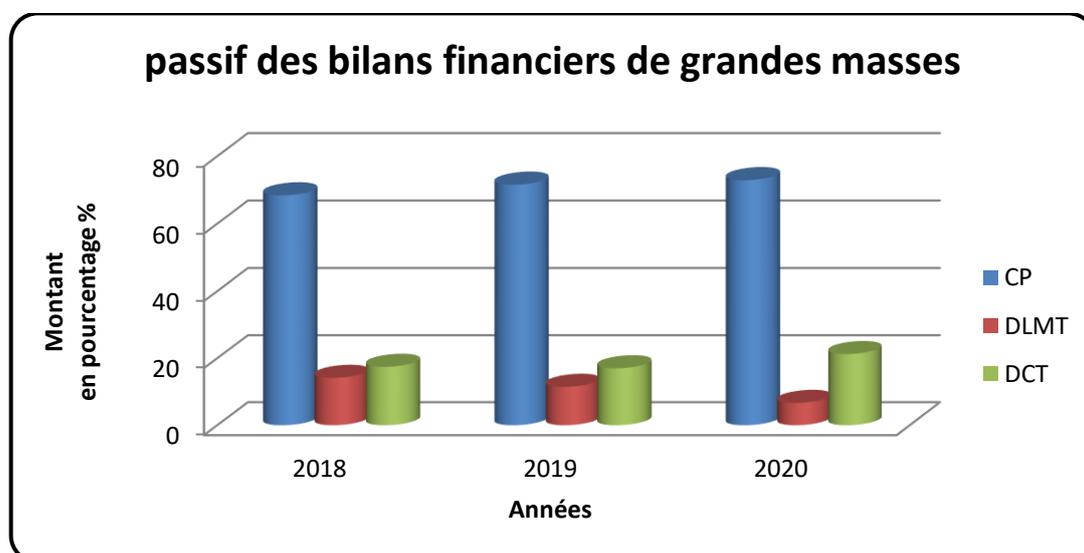
➤ **Les dettes à long et moyens termes :**

ce poste du passif a plus d'un an représente respectivement 14,14%, 11,46%, 6,67% du total de passif ce qui explique que l'entreprise ne suit pas vraiment une stratégie d'endettement vue que ses capitaux propre ont une grande part comme expliqué précédemment.

➤ **Les dettes à court terme :**

Le passif a moins d'un an a connu respectivement une augmentation au cours des années 2019, 2020 soit 21,42% et 24,48%, cette hausse est expliquée par la fluctuation des dettes fournisseurs, impôts et compte autres dettes.

Figure N°10 : Représentation graphique du passif des bilans financiers de grandes masses (2018, 2019, 2020).



III.3.3 Calcul des indicateurs de l'équilibre financier :

A l'aide des résultats obtenus à partir des bilans financiers que nous avons élaboré auparavant, nous allons procéder à l'analyse de l'équilibre financier en se focalisant sur les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios, qui sont d'une grande valeur pour l'entreprise TCHIN LAIT.

III.3.3.1 Le fond de roulement net (FRN) :

Nous procéderons au calcul du fond de roulement par les deux méthodes (haut et bas du bilan).

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées (VI)}$$

Tableau N°15 : Calcule de FRN par la méthode du le haut du bilan.

Désignation	2018	2019	2020
KP	15 463 248 793,8	19 355 044 403,74	18 288 639 525,50
VI	10 053 974 562,95	10 137 788 198,85	10 151 003 125,01
FRN	5 409 274 231	9 217 256 205	8 137 636 400

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise TchIn-lait.

- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

Tableau N°16 : Calcule de FRN par la méthode du le bas du bilan.

Désignation	2018	2019	2020
AC	8 671 951 851,45	13 179 039 751,98	13 069 158 056,56
DCT	3 262 677 620,60	3 961 783 547,09	4 931 521 656,07
FRN	5 409 274 231	9 217 256 205	8 137 636 400

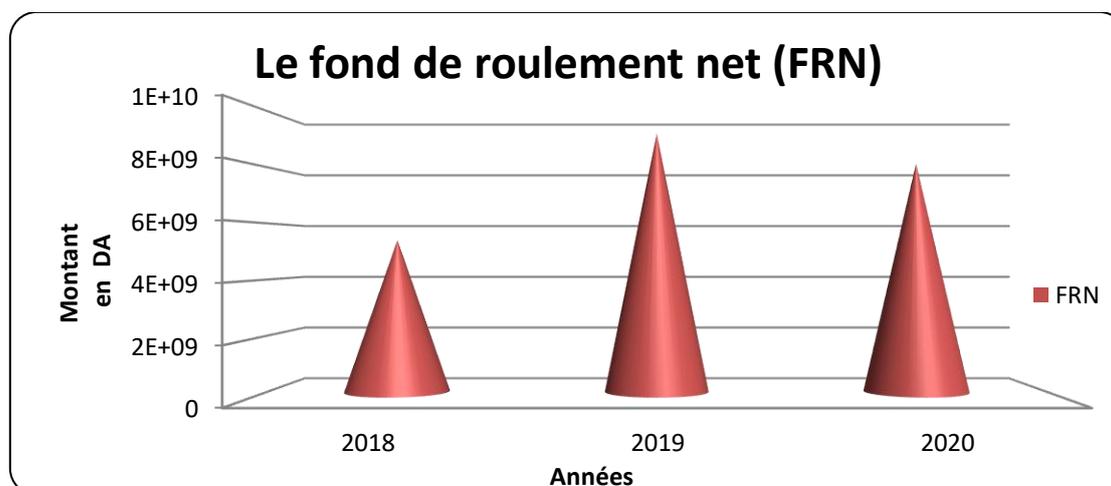
Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait

Interprétation:

Nous remarquons que Tchén-Lait a dégagé un FRN positif durant ces trois années d'étude, ce qui signifie qu'elle est en situation d'équilibre expliquée par l'importance des passifs à plus d'un an. (Homogénéité entre le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs à plus d'un an).

Toutefois le FRN de l'entreprise augmente de **3 807 981 974 DA** en 2019 par rapport à 2018 et ensuite une baisse de **1 079 619 805 DA** en 2020 par rapport à 2019.

Figure N°11 : Représentation graphique de fond de roulement net (2018, 2019,2020).



III.3.3.2 Le besoin de fond de roulement (BFR) :

Le BFR découle de l'exploitation normale de l'entreprise et résulte de la différence entre les emplois cycliques d'exploitation (stocks et créance) et les ressources cycliques d'exploitation (dettes à court terme).

Il se calcule par deux méthodes différentes :

-La première méthode :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR passive})$$

Tableau N°17 : Calcul du BFR par La première méthode (2018, 2019,2020).

Désignation	2018	2019	2020
VE	5 214 463 156,10	5 846 799 722,17	10 394 967 384,37
VR	769 568 018,54	2 667 367 387,61	1 354 000 790,26
DCT	3 262 677 620,60	3 961 783 547,09	4 931 521 656,07
TR passive	1 321 093 955,15	1 233 376 841,53	4 144 939 011,56
BFR	4 042 447 509	5 785 760 405	10 962 385 531

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait

-La deuxième méthode :

$$\text{BFR} = (\text{AC} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{TR passive})$$

Tableau N°18 : Calcul du BFR par La deuxième méthode (2018, 2019,2020).

Désignation	2018	2019	2020
AC	8 671 951 851,45	13 179 039 751,98	13 069 158 056,56
VD	2 687 920 676,81	4 664 872 642,20	1 320 189 881,93
DCT	3 262 677 620,60	3 961 783 547,09	4 931 521 656,07
TR passive	1 321 093 955,15	1 233 376 841,53	4 144 939 011,56
BFR	4 042 447 509	5 785 760 405	10 962 385 531

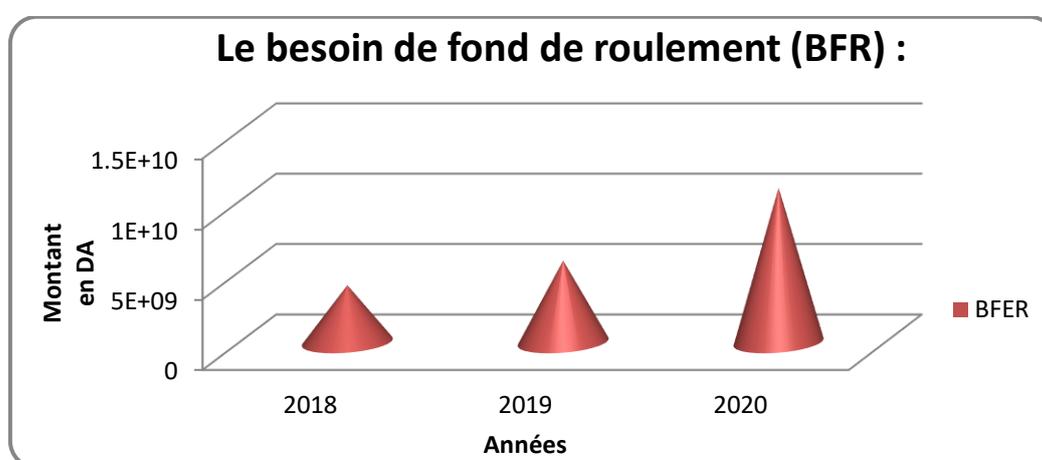
Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait.

Interprétation :

D'après les résultats obtenus si dessus, on constate que le groupe Tchén lait dégage un besoin de fond de roulement positif croissant durant les trois années (2018,2019 et 2020).

Cela explique que Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fond de roulement, soit par des dettes financières à court terme.

Figure N°12 : Représentation graphique de besoin de fond de roulement (2018, 2019, 2020).

**III.3.3.3 La trésorerie(TN) :**

La trésorerie nette est le résultat qui est issue soit de la différence entre les disponibilités et les crédits de trésorerie.

- La première méthode :

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{TR active} - \text{TR passive}$$

Tableau N°19 : Calcul de la TN par la première méthode (2018, 2019,2020).

Désignation	2018	2019	2020
TR active	2 687 920 676,81	4 664 872 642,20	1 320 189 881,93
TR passive	1 321 093 955,15	1 233 376 841,53	4 144 939 011,56
TN	1 366 826 722	3 431 495 801	-2 824 749 130

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchén-lait

- La deuxième méthode :

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Tableau N°20 : Calcul de la TN par la deuxième méthode (2018, 2019,2020).

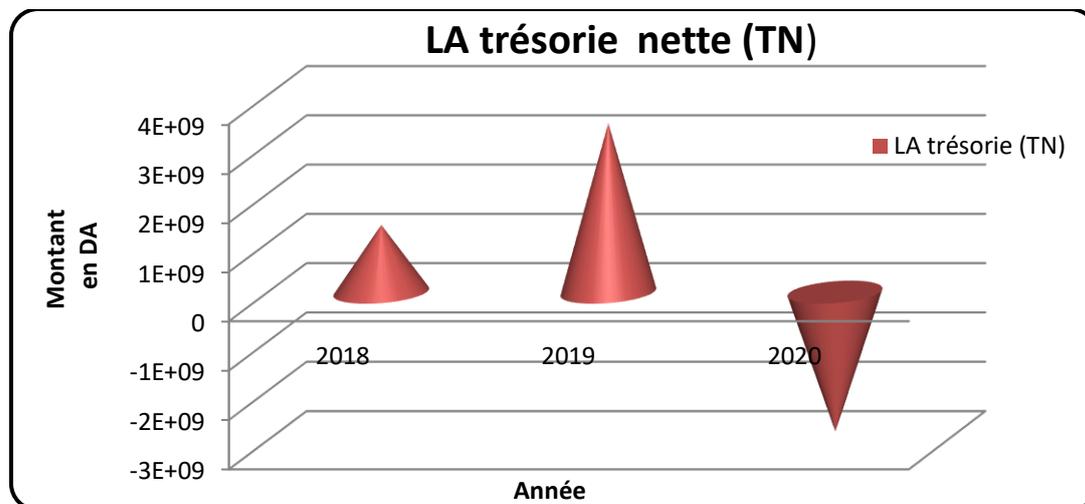
Désignation	2018	2019	2020
FRN	5 409 274 231	9 217 256 205	8 137 636 400
BFR	4 042 447 509	5 785 760 405	10 962 385 531
TN	1 366 826 722	3 431 495 801	-2 824 749 130

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la TN du groupe Tchir lait est positive sur les deux premiers exercices avec une évolution de **2 064 669 079**, Ce qui signifie que l'entreprise a dégagé un excédent de liquidités qui se trouve en trésorerie. Par contre on remarque que en 2020 Tchir lait a enregistré une trésorerie négative de **-2 824 749 130**. Cela signifie qu'elle est déséquilibré financièrement, donc elle ne dispose pas d'une liquidité importante ce qui lui permettra à insuffisance de rembourser ses dettes à tout moment, ou bien faire des placements qui génèrent des gains financiers.

De par ce qui précède, la TN négative en 2020 signifie que le fond de roulement de l'entreprise ne couvre pas son activité d'exploitation. L'entreprise devra alors trouver un autre moyen de financement pour les financer

Figure N°13 : Représentation graphique de la trésorerie nette (2018, 2019, 2020)**III.3.4 Les ratios :****III.3.4.1 Les ratios de structure :**

Le calcul des ratios permet d'affiner le jugement financier en facilitant les comparaisons dans le temps ou avec des entreprises du même secteur. Nous allons procéder à présenter les principaux ratios les plus illustratifs de la solvabilité de l'entreprise.

Tableau N°21 : Calcul des ratios de structure financière (2018, 2019, 2020).

Désignations	2018	2019	2020
Total actif (1)	18 725 926 414,40	23 316 827 950,83	23 220 161 181,57
Capitaux propres (2)	12 816 011 166,48	16 683 617 862,30	16 739 570 303,54
Total dettes (3)	5 909 915 248	6 633 210 089	6 480 590 878
Solvabilité générale = (1/3)	3,17	3,50	3,59
Autonomie financière = (2/3)	2,17	2,52	2,59
Endettement global = (3/2)	0,46	0,40	0,39

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus on constate ce qui suit :

➤ **Ratio solvabilité générale :**

On constate que ce ratio est largement supérieur à 1, ce qui montre que l'entreprise Tchinelait est solvable, elle est capable de payer ses dettes en utilisant tout de ses actifs en cas d'arrêt l'activité.

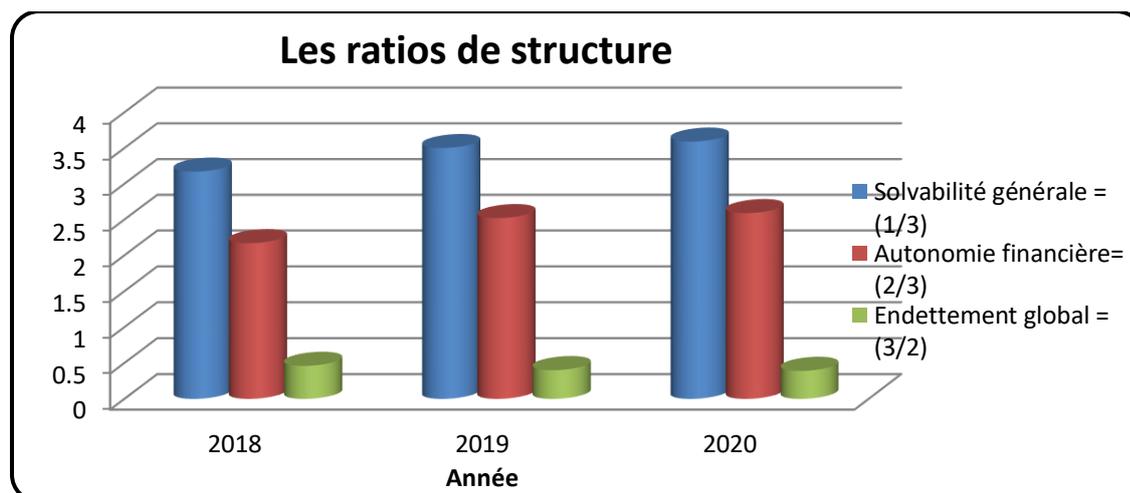
➤ **Autonomie financière :**

Ce ratio exprime le rapport entre les capitaux propres et les dettes contractées par l'entreprise. Il nous informe aussi sur le poids de l'endettement de l'entreprise, donc il indique le degré de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers ou de ses sources de financement. Dans notre cas ce ratio a connu une progression successive de 2,17 à 2,52 en 2018 et 2019 suite à l'augmentation importante des capitaux propres en 2019 par rapport à 2018 et en 2020 par rapport à 2019. L'entreprise peut donc couvrir ses emprunts avec ses fonds propres. Donc l'entreprise dans notre cas est autonome financièrement.

➤ **Endettement global :**

Le taux d'endettement de l'entreprise Tchinelait est en régression, soit 0,46 en 2018, 0,40 en 2019 et 0,39 en 2020. Cette situation signifie que l'entreprise est très prudente, ne souhaite pas investir ni prendre des risques.

Figure N°14 : Représentation graphique de ratios de structure (2018, 2019, 2020).



III.3.4.2 Ratios de liquidités :

L'analyse de la liquidité peut être effectuée à partir de trois ratios : ratios de liquidité générale, ratios de liquidité réduite, et ratios de liquidité immédiate.

Tableau N°22 : Calcul des ratios de liquidités (2018, 2019,2020).

Désignations	2018	2019	2020
AC (1)	8 671 951 851,45	13 179 039 751,98	13 069 158 056,56
VR (2)	769 568 018,54	2 667 367 387,61	1 354 000 790,26
VD (3)	2 687 920 676,81	4 664 872 642,20	1 320 189 881,93
DCT (4)	3 262 677 620,60	3 961 783 547,09	4 931 521 656,07
RLG = (1/4)	2,66	3,33	2,65
RLR= (2+3/4)	1,06	1,85	0,54
RLI = (3/4)	0,82	1,18	0,27

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Interprétation :➤ **RLG :**

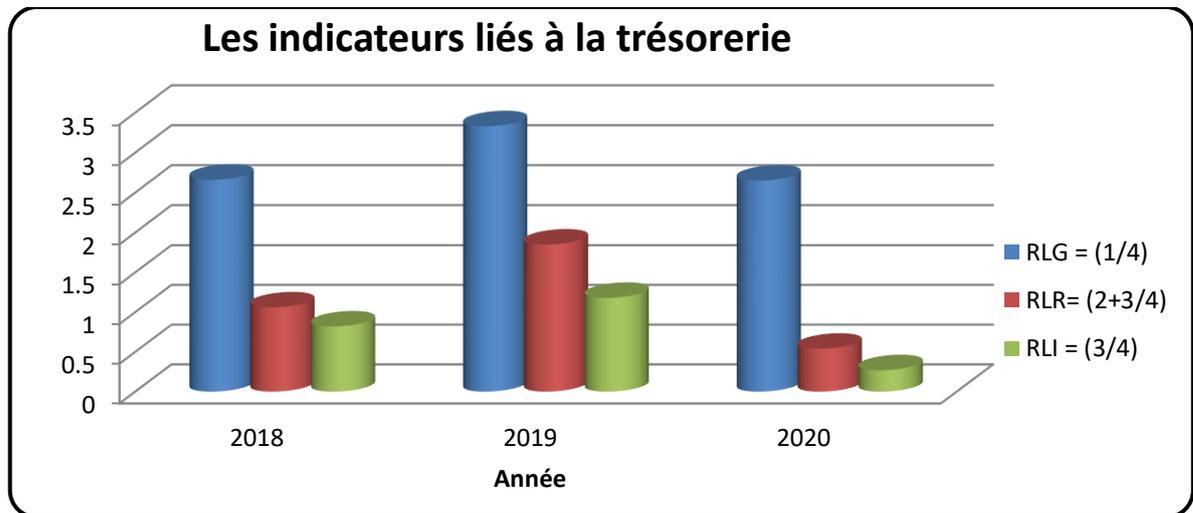
Ce ratio nous informe sur la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme par le biais de son actif circulant. On remarque que le ratio a diminué allant de 3,33 à 2,65 en 2020 par rapport 2019 suite à la variation des actifs.

➤ **RLR :**

Ce ratio a connu une hausse de 0,79 en 2019 par rapport 2018 et diminution une de 1,31 en 2020, cela est dû principalement à l'augmentation des dettes à court terme.

➤ **RLI :**

Ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées grâce à l'argent déjà disponible ; Ce ratio a enregistré une augmentation de 0,36 en 2019 par rapport 2018 et une diminution de 0,91 en 2020 par rapport 2019 causé par l'enregistrement d'une TR négative. Mais pour les trois années le ratio reste inférieur à 1, donc l'entreprise ne dispose pas d'un niveau de trésorerie important qui lui permettra de rembourser ses dettes à court terme. Donc il faut faire appel aux autres VR et VE.

Figure N°15 : Représentation graphique des indicateurs liée à la trésorerie.

L'analyse des équilibres financiers et les ratios nous permet pas de savoir si l'entreprise est réellement performante car elle est insuffisante, c'est pour cela que nous allons procéder à l'analyse des soldes intermédiaires de gestion qui nous donnera plus détails.

III.3.5 Les soldes intermédiaires de gestion :

Dans cette partie Nous allons essayer d'apprécier les soldes intermédiaires de gestion (SIG), établis à partir des comptes de résultats de l'entreprise TCHIN-LAIT. Ils constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

Les tableaux suivant nous présentent les différents soldes intermédiaires de gestion de la SPA TCHIN LAIT durant les trois années (2018,2019 ,2020)

Tableau N°23 : calculs des soldes intermédiaires de gestion (2018, 2019,2020).

Désignation	2018	2019	2020
production vendue (chiffre d'affaire)	25 209 270 579,74	28 798 846 849,80	33 472 134 107,63
production stockée et déstockée	40 572 469,16	163 887 954,72	-47 106 854,88
Production immobilisé	-	-	-
Subvention d'exploitation	-	-	-
= production de l'exercice (1)	25 249 843 048,90	28 962 734 804,52	33 425 027 252,75
Achats consommés	18 504 682 122,91	20 847 344 416,82	26 526 517 575,63
Services extérieurs et autres consommation	1 015 444 258,73	1 103 859 882,77	843 136 259,47
= consommation de l'exercice (2)	19 520 126 381,64	21 951 204 299,59	27 369 653 835,10
= Valeur ajoutée (1) - (2)	5 729 716 667,26	7 011 530 504,93	6 055 373 417,65
Charges personnelles	1 061 433 827,26	1 201 601 685,60	1 329 677 028,15
Impôt taxes et versement assimilé	247 322 488,05	266 696 483,56	266 208 206,55
=Excédent brut d'exploitation EBE	4 420 960 351,95	5 543 226 335,77	4 459 488 182,95
Autres produits opérationnel	60 161 934,55	47 984 096,75	164 312 395,50
Autre charges opérationnelles	45 133 277,72	88 020 687,11	289 525 150,13
Dotation aux amortissements provision et PV	736 676 285,28	873 093 904,64	905 424 963,71
Reprise sur perte de valeur et provision	79 753 831,05	72 721 549,52	86 671 350,87
= Résultat opérationnelles	3 779 066 554,55	4 702 817 390,30	3 515 521 815,48
Produits financiers	44 655 397,40	78 761 003,40	90 636 801,87
charges financières	292 570 643,98	199 249 038,94	612 222 466,32
résultat financier	-247 915 246,58	-120 488 035,54	- 521 585 664,45
=Résultat ordinaire avant impôt (RCAI)	3 531 151 307,97	4 582 329 354,76	2 993 936 151,03
Impôt exigible sur résultat ordinaires	555 257 705,41	722 123 417,51	450 749 997,26
Impôt différer sur résultat ordinaires	-11 302 171,62	-15 896 634,51	13 856 832,61
Total des produits des activités ordinaires	25 434 414 211,90	29 162 201 454,20	33 766 647 800,99
Total des charges des activités ordinaires	22 447 218 437,72	25 286 098 882,04	31 237 318 479,83
Résultat net des activités ordinaires	2 987 195 774,18	3 876 102 572,16	2 529 329 321,16
Eléments exceptionnels (produits)	-	-	-
Eléments exceptionnels (charges)	9 132 966,85	-	-
Résultat exceptionnel	-9 132 966,85	-	-
=Résultat net de l'exercice (RNE)	2 978 062 807,33	3 876 102 572,16	2 529 329 321,16

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Interprétation**➤ Production de l'exercice (PE) :**

La production de l'exercice a enregistré une augmentation importante durant les trois années, soit une augmentation de 3712891756DA soit 14,70% en 2019 par rapport à 2018 et continue dans la même cadence en 2020 avec 4462292448 DA soit 15,41% par rapport à 2019. Cette augmentation est due à la hausse de la production vendue expliquée par la fusion absorption de Générale Laitière JUGURTA ex Yop Lait, quatre nouvelles chaînes de production tournent à Alger et produisent la même gamme qu'à Bejaia.

➤ La valeur ajoutée (VA) :

La valeur ajoutée est un indicateur de performance qui rend compte du poids économique de l'entreprise, en effet le groupe Tchén Lait a généré une augmentation importante de la valeur ajoutée durant les deux premières années 2018 et 2019 passant de **5 729 716 667 ,26 DA** à **7 011 530 504,93 DA** soit 22,37%. Cette augmentation est due à une hausse importante de la production expliquée par la performance des facteurs de production (capital et personnel, fusion absorption de Générale laitrière JUGURTA). Par contre le groupe Tchén lait a connu une faible baisse de 13,64% de valeur ajoutée en 2020. Cette diminution est due à l'augmentation des consommations en provenance des tiers de l'exercice

➤ Excédent brut d'exploitation (EBE) :

Le groupe Tchén-Lait a enregistré un EBE positif au cours des trois années, ce qui signifie que l'activité est profitable même rentable, avec une amélioration très importante en 2019 de **1 122 265 984 DA** par rapport à 2018 cette augmentation est due à l'importance de la valeur ajoutée d'une part et de la bonne maîtrise des charges en d'autre part. L'activité d'exploitation de l'entreprise a connu une diminution en 2020 soit de 19,55% qui est causée de la mauvaise maîtrise des charges du personnel sans oublier l'influence de la diminution de la valeur ajoutée expliqué précédemment.

➤ Le résultat d'exploitation (RE) :

Le groupe Tchén lait a dégagé un résultat d'exploitation positif durant les trois années, ou en remarque une croissance de 24,44% en 2019 par rapport à 2018 et une décroissance en 2020 de 25,25%.

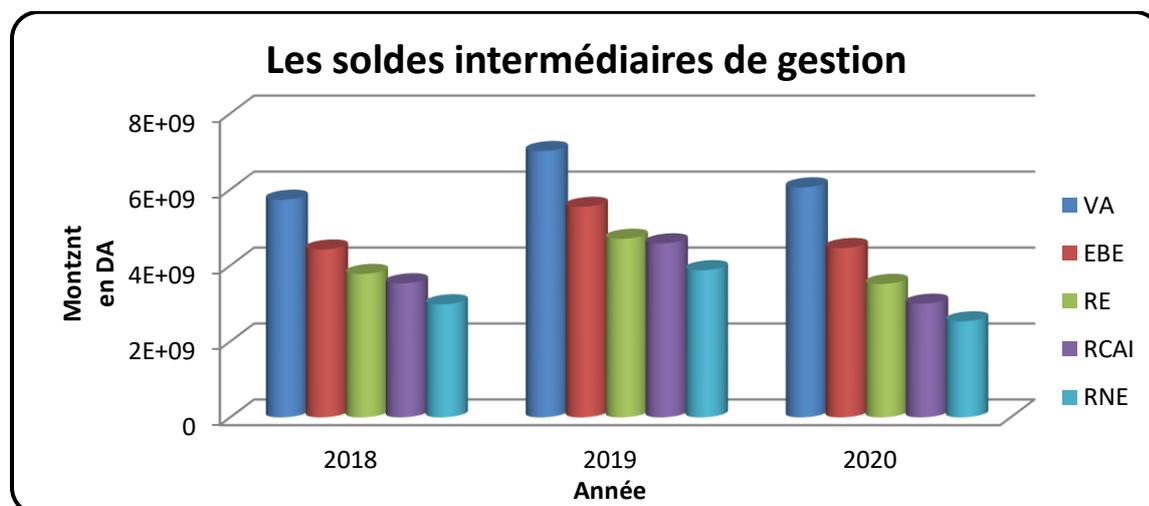
➤ **Résultat courant avant impôt (RCAI) :**

Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise, dans notre cas, on a enregistré une baisse en 2020 de 34,66% mais ce solde reste toujours positif, malgré Tchik Lait a dégagé un résultat financier négatif qui est due aux fluctuations du taux de change qui sont liées aux importations (matières premières, pièces de rechange, immobilisations et services).

➤ **Résultat net de l'exercice (RNE) :**

L'entreprise est bénéficiaire durant les trois années étudiées, en remarquant une augmentation du résultat net, soit 30,16% en 2019 par rapport à 2018. Cela est justifié par une bonne gestion de l'entreprise qui dépend de l'évolution de SIG précédemment expliqués cette situation. En 2020 l'entreprise reçoit une baisse attendue de 34,75% par rapport à 2019 suite à la variation des SIG durant cette année.

Figure N°16 : Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion.



III.3.6 La capacité d'autofinancement (CAF) :

Le calcul de la CAF consiste à déterminer le surplus monétaire que dégage le groupe TCHIN LAIT. Pour calculer la CAF nous allons commencer par la méthode additive qui préconise la reprise des charges non décaissables (dotation aux amortissements et provisions) au résultat de l'exercice et la soustraction des produits non encaissables (reprises sur les amortissements et les provisions), puis nous passerons à la méthode soustractive qui se base sur l'excédent brut d'exploitation.

Tableau N°24 : Calcule de la CAF à partir du résultat net (méthode additive) (2018, 2019, 2020).

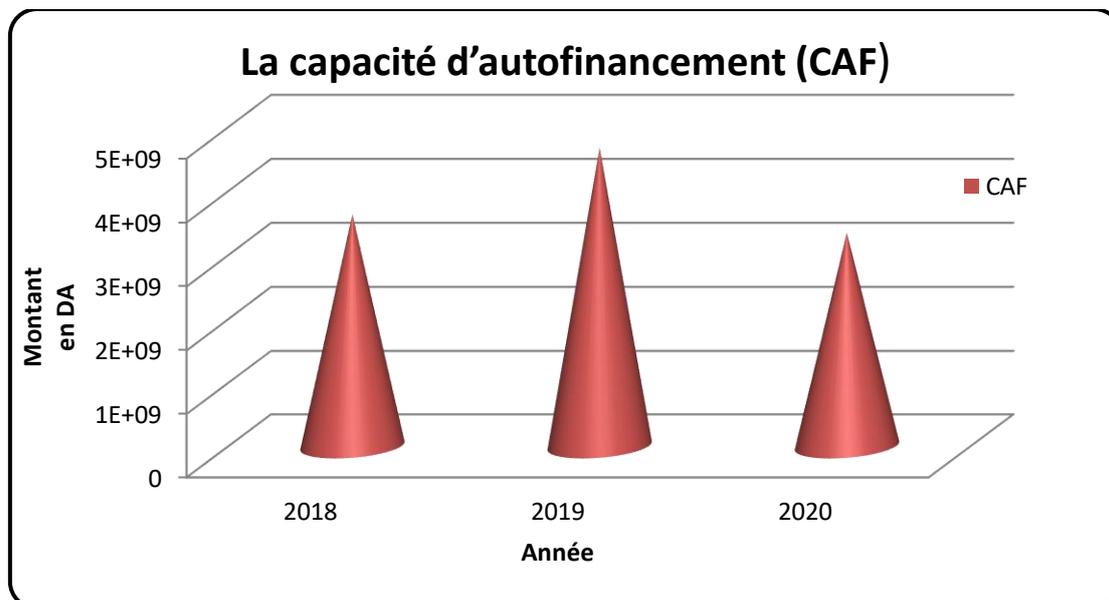
Designation	2018	2019	2020
résultat net de l'exercice	2 978 062 807,33	3 876 102 572,16	2 529 329 321,16
+ dotation aux amortissements, dépréciation et provision	736 676 285,28	873 093 904,64	905 424 963,71
- reprise sur amortissement, dépréciation et provision	79 753 831,05	72 721 549,53	86 671 350,87
+ valeur comptable des éléments d'actif cédés			
- produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés			
-Quotes-parts des subventions d'investissements virés au résultat de l'exercice			
= CAF	3 634 985 262	4 676 474 927	3 348 082 934

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Tableau N°25 : Calcul de la CAF à partir du l'EBE (méthode soustractive) (2018, 2019, 2020).

Désignation	2018	2019	2020
Excédent brut d'exploitation	4 420 960 351,95	5 543 226 335,77	4 459 488 182,95
+ transfert de charges d'exploitation			
+ autres produits d'exploitation	60 161 934,55	47 984 096,75	164 312 395,50
- autres charges d'exploitation	45 133 277,72	88 020 687,11	289 525 150,13
± Quotes partes de résultat sur opératifs			
+ produits financiers	44 655 397,40	78 761 003,40	90 636 801,87
- charges financier	292 570 643,98	199 249 038,94	612 222 466,32
+ produits exceptionnels			
- charges exceptionnels	9 132 966,85		
- participation des salaires aux résultats			
-impôts sur les benefices	543 955 534	706 226 783	464 606 829,9
CAF=	3 634 985 262	4 676 474 927	3 348 082 934

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

Figure N°17 : Représentation graphique de la capacité d'autofinancement.

Interprétation

D'après les résultats obtenus, on constate que la capacité d'autofinancement est positive durant les trois années avec une augmentation de **1 041 489 665 DA** en 2019 par rapport à 2018, ainsi une baisse de **1 328 391 993 DA** en 2020 par rapport à 2019. Cela signifie que l'entreprise a réalisé des bénéfices d'exploitation (possède une trésorerie potentielle), ce qui lui permet de faire face à ses engagements (rembourser ses dettes, payer ses dividendes ou réinvestir), ceci dit l'entreprise est en très bonne situation financière.

III.3.7 Indicateur de croissance de chiffre d'affaire :

En matière de chiffre d'affaires, la mesure de progression la plus courante, pour les unités en phase de croissance ou de récolte, est le taux d'augmentation du chiffre d'affaires. Ceci est manifesté par la variation entre le chiffre d'affaires de la période achevée et celui de la période précédente. Cette analyse permettra de détecter les produits ainsi que les points de vente en difficulté.

Tableau N°26 : Evolution du chiffre d'affaire (2018, 2019, 2020).

Désignations	2018	2019	2020
Chiffre d'affaire	25 209 270 579,74	28 798 846 849,80	33 472 134 107,63

Interprétation :

On constate que le CA de l'entreprise Thin lait a augmenté de 14,24% en 2019 par rapport à 2018 puis une hausse de en 2020 par rapport à 2019, Cette croissance peut s'expliquer par une amélioration de ses ventes de produits.

- **Taux de marge bénéficiaire :**

Ce ratio mesure la part du résultat en chiffre d'affaire, il traduit la contribution de chaque vente au chiffre d'affaire. Il se calcul comme suit :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{CA} * 100$$

-Taux de marge bénéficiaire(2018)= $2\ 978\ 062\ 807,33 / 25\ 209\ 270\ 579,74 * 100 = 11,81\%$

-Taux de marge bénéficiaire (2019) = $3\ 876\ 102\ 572,16 / 28\ 798\ 846\ 849,80 * 100 = 13,46\%$

-Taux de marge bénéficiaire (2020)= $2\ 529\ 329\ 321,16 / 33\ 472\ 134\ 107,63 * 100 = 7,56\%$

Ce taux de marge bénéficiaire exprime la rentabilité, dans le cadre de notre étude ; on remarque que l'entreprise Tchil lait est commercialement rentable (pour 100 DA de CA réalise un bénéfice de 11,81DA en 2018 et 13,46 DA en 2019 et 7,56DA en 2020).

- **Ratio de productivité :**

Le rapprochement de ratio CA et ratio VA permet de s'assurer que la richesse créée suit une évolution comparable à celle du CA. Le ratio de productivité globale se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de productivité globale} = \text{VA} / \text{CA}.$$

- Ratio de productivité globale(2018)= $5\ 729\ 716\ 667,26 / 25\ 209\ 270\ 579,74 = 0,23$

- Ratio de productivité globale(2019)= $7\ 011\ 530\ 504,93 / 28\ 798\ 846\ 849,80 = 0,24$

- Ratio de productivité globale(2020)= $6\ 055\ 373\ 417,65 / 33\ 472\ 134\ 107,63 = 0,18$

III.3.8 Mesure de la diversification :

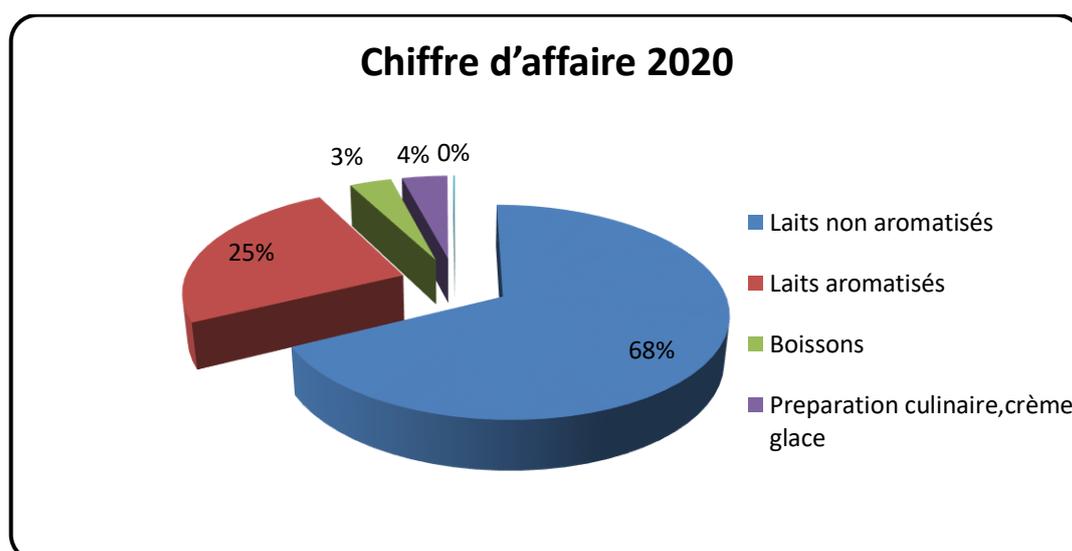
Avant d'entamer les perspectives de mesure de la diversification on doit d'abord classer les produits par famille ainsi leurs chiffre d'affaires

Tableau N°27 : Chiffre d'affaire par gammes de produits (2020).

Désignation	Chiffre d'affaire en DA	%
Laits non aromatisés	22 637 095 953	67,63
Laits aromatisés	8 273 286 963	24,72
Boissons	1 211 052 329	3,62
Preparation culinaire, crème glace	1 307 267 665	3,91
Autre vente (dechets)	43 431 198	0,13
Total	33 472 134 107,63	100%

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchou-lait

Pour mieux comprendre les parts relatifs du chiffre d'affaire nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

Figure N°18 : Représentation graphique de chiffre d'affaire par gamme de produit.

Une fois le tableau de répartition du chiffre d'affaire par famille de produits établi, nous allons nous concentrer sur la mesure de l'importance de la diversification dans l'entreprise Canda/Tchin-Lait, nous l'avons vu dans la partie théorique, où la mesure va se calculer en fonction de l'indice de l'entropie qui est proposé par Jacquemin et Berry, en prenant en considération un facteur de grande dimension qui est le Chiffre d'Affaires. Avec une répartition en quatre familles bien distinctes, en introduisant aussi le pourcentage des déchets vendus, qui est quand même considéré comme une entrée d'argent et un certain chiffre d'affaires.

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i \ln \frac{1}{P_i}$$

$$DT = \sum_{i=1}^5 P_i \ln \frac{1}{P_i}$$

$$DT = 0.6763 \times \ln \frac{1}{0.6763} + 0.2472 \times \ln \frac{1}{0.2472} + 0.0362 \times \ln \frac{1}{0.0362} + 0.0391 \times \ln \frac{1}{0.0391} + 0.0013 \times \ln \frac{1}{0.0013}$$

$$DT = 0.2645 + 0.3454 + 0.1201 + 0.1267 + 0.0086$$

$$DT = 0.8653$$

D'après le tableau, on constate que la répartition du chiffre d'affaires n'est pas homogène, et la diversification est beaucoup plus concentrée sur leur produit vedette, et d'après l'indice de l'entropie, on a trouvé la valeur de 0,8653 qui est loin de 1, ce qui confirme une diversification désorientée et non homogène des activités de l'entreprise.

Ça peut s'expliquer aussi sur le fait que la diversification à d'autres produits ne faisait que commencer, et il faut un peu de temps pour que ces produits vont avoir leur place confortable et une part de marché bien sereine.

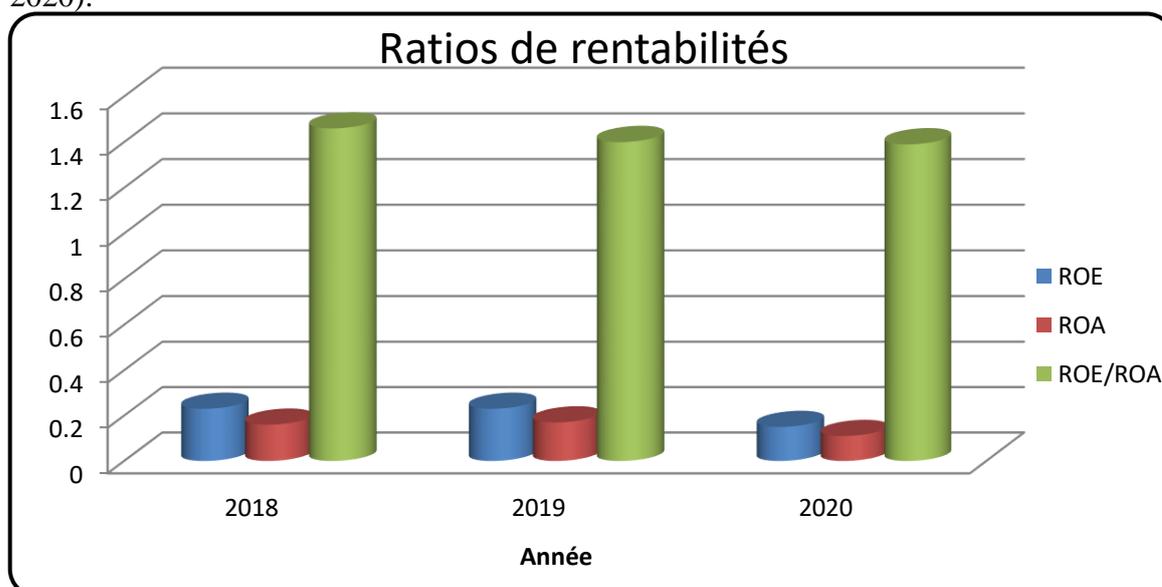
III.3.9 Ratios de rentabilités :

L'analyse de la rentabilité est essentielle dans la mesure où elle est la résultante de la politique générale de l'entreprise ; Elle exprime le rapport entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu. Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser le ratio de rentabilité économique et de rentabilité financière.

Tableau N°26 : Calcul des ratios de rentabilités (2018, 2019, 2020).

Désignations	2018	2019	2020
RN (1)	2 978 062 807,33	3 876 102 572,16	2 529 329 321,16
CP (2)	12 816 011 166,48	16 683 617 862,30	16 739 570 303,54
ROE= (1)/(2)	0,23	0,23	0,15
Actif net (3)	18 725 926 414,40	23 316 827 950,83	23 220 161 181,57
ROA = (1)/(3)	0,16	0,17	0,11
L'effet de levier= ROE/ROA	1,46	1,40	1,39

Source : établie à partir des bilans de l'entreprise Tchir-lait

FIGURE N °19 : Représentation graphique des ratios de rentabilités (2018, 2019, 2020).**Interprétation :**➤ **Rentabilité financière (ROE) :**

Mesure les capacités de l'entreprise à rémunérer ces capitaux propres et de création de valeur pour l'actionnaire. D'après le tableau ci-dessus on constate que la ROE est positive durant les trois années ce que signifie que l'entreprise permet de rentabiliser ses fonds

propres apporté par les associés. Malgré ce ratio a connu une baisse en 2020 mais reste toujours satisfaisant.

➤ **Rentabilité économique (ROA) :**

La rentabilité économique permet d'apprécier la performance et ainsi de mesurer la capacité de l'entreprise à offrir un rendement à l'ensemble de ses sources de financement, on constate que l'entreprise en moyenne a une rentabilité économique positive durant les trois exercices, une baisse remarquable en 2020 mais cela signifie toujours que Tchilait est capable de rentabiliser ses actifs économiques pour conduire son activité ; donc elle est rentable.

➤ **L'effet de levier :**

À partir du tableau, l'effet de levier financier présente une valeur positive sur les trois années soit 1,46, 1,40 et 1,39 respectivement, cela veut dire que la rentabilité économique réalisée est suffisante pour couvrir les frais financiers, donc favorable.

Dans cette dernière partie pratique nous avons pu mettre en application les aspects théoriques déjà abordés dans les deux premiers chapitres.

A travers cette étude nous avons constaté que Tchilait suit une stratégie de diversification de produits et a la fois performante et solvable en étudiant les différents indicateurs.

Conclusion générale

Conclusion :

La diversification est un choix stratégique possible qui vise à proposer des produits diversifiés sur des marchés différents, exigeant la mise en œuvre de compétences nouvelles.

La mesure de la performance financière est un éclairage particulièrement précieux qui permet aux dirigeants de prendre des décisions rationnelles afin de leur donner la chance pour mieux gérer l'équilibre financier et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise, ainsi qu'elle permet de faire face aux multiples risques qui peuvent secouer l'entreprise.

Cependant il est sans doute vrai qu'un stage pratique est loin d'être suffisant pour voir et maîtriser tous les aspects d'un sujet assez volumineux tel que la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise, mais certaines constatations et remarques s'imposent vu leurs importances.

L'étude que nous avons menée au sein de Candia Tchic - lait nous a permis de voir de plus près et essayer de mettre en application les connaissances théoriques présentées auparavant ainsi de confirmer les hypothèses proposées.

En effet, d'après les informations recueillies et les différents entretiens effectués auprès des services concernés, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

- La stratégie de diversification constitue un levier considérable en vue de permettre à l'entreprise qui l'actionne de réaliser des économies substantielles et de connaître une certaine évolution en matière de richesse ainsi la rentabilité ce qui fera d'elle une entreprise performante qui est l'objectif de toute entreprise.
- Le choix et la démarche stratégique suivis par Candia Tchic-lait est efficace grâce à la contribution et à la participation de différents services, l'élaboration du choix et la démarche stratégique s'effectue sur la supervision du P-DG et pilotée par le département marketing en collaboration avec les principaux cadres en utilisant un ensemble de modèles d'analyse, comme le PESTEL et le SWOT, ce qui lui permet d'assurer une bonne démarche stratégique.

Revenant à l'une des hypothèses posées qui repose sur l'interaction entre la diversification et la performance, au terme de notre travail nous avons confirmé que l'entreprise Tchic-lait est performante, cela est clairement confirmé à travers plusieurs écarts favorables tel que :

-
- Le FRN est positif durant les trois années d'exercice, ce qui signifie la réalisation de l'équilibre financier.
 - Le BFR est positif toute au long des trois années de l'exercice avec un financement partiel du FRN.
 - La TN négative durant la troisième année (2020) due à l'importance du besoin en fonds de roulement qui est supérieure au fond de roulement net, ce qui implique un déséquilibre de la situation financière momentanément.
 - La croissance du chiffre d'affaire et le résultat net.
 - Les rentabilités économiques et financières qui s'avèrent assez satisfaisantes.
 - Les ratios de liquidités et de solvabilités qui s'avèrent également supérieurs aux normes.
 - Une capacité d'autofinancement positive durant les trois années d'études pour l'entreprise constituant un potentiel de financement interne.

Pour conclure les entreprises cherchent à se diversifier pour plusieurs raisons, que ce soit pour assurer la pérennité, pour élargir les champs d'activités, et de créer de nouveaux domaines dans le but d'accroître les profits, ou bien pour améliorer l'image de marque. Pour cela, plusieurs méthodes existent pour se diversifier, (intégration, géographique, et horizontale).

Tout de même, la diversification, reste un gage pour l'entreprise CANDIA Tchén-lait en allant vers la trempe de verre, et, est un gage pour toutes les entreprises qui souhaitent se diversifier.

Bibliographie :

1. R- A. THIETART & J-M. XUEREBO, Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, paris, 2005, p21.
2. M.GERVAIS, stratégie de l'entreprise, Economica, 2003, p8.
3. C.MAMUSE, politique générale, Langages, intelligence, Modèles et choix stratégiques, Economica, 2ème édition, Paris, 1996, p58.
4. SHUMPETER, J. Théorie de développement économique, 1908, p46.
5. MONTOUSSE, M Théories économiques, 3ème édition Bréal, 2006, p118.
6. M. PORTER, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA, 1982.
7. STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, p42.
8. DESREUMAUX A., Introduction à la gestion, Armand colin, 1992 p52.
9. IGOR ANSOFF, corporate, strategy McGraw- Hill, 1965 p54.
10. M.PORTER Choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982, p73.
11. M.Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.
12. J. P. HELFER, Management stratégique 9ème Edition, Edition des organisations, 2009 p 210.
13. O. MEIER, fusion acquisitions, 3ème édition, édition dunod, 1992 p 75.
14. CHANDLER Alfer.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, p 92.
15. IGOR ANSOFF, corporate, strategy McGraw- Hill, 1965.
16. TOBIN JAMES, essais dans les économies, vol 1 macroéconomies, P 184.
17. TOBIN JAMES, idem, p 184.
18. STRATEGOR (2000), politique générale de l'entreprise 3è édition Dunod, Paris, p 69.
19. S. MALCOME, WEINHOLD, strategic management, volume 1, Paris, 2008, pp.78-92.
20. JEAN LOUIS. 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, Bréal.- France, 2002.
21. M.PORTER, Avantage concurrentiel.- ECONOMICA, paris, 2000.
22. F. ORSINI, Coresponsable de l'organisation mondiale corporate, paris, 2005 .
23. D. MOLHO & D.F.POISSON, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2003, P29.

24. A. BOURGUIGNON, Peut-on définir la performance ?, in revue française de comptabilité, France, 1995, p 62.
25. A.KHEMAKHEM & L.ARDOIN.J, Introduction au contrôle de gestion, Edition Bordas, Paris 1971, P 61.
26. D. WEISS, la fonction ressource humaines, édition d'organisation, Paris, 1988, P 675.
27. J.P. DENIS et autres, Lexique de gestion et de management, édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.
28. DORIATH .B & GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011. p 175.
29. KALIKA.M, Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, Economica, paris, 1995.P340.
30. Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007, P 47.
31. BARRETTE.B & BERARD.J, gestion de la performance, revue international de gestion, volume 24, numéro 4,2000.P15.
32. KALIKA, M, Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica, 1988.
33. Barney J, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol 17, 1991, pp. 99-120.
34. GHEMAWAT.P & KHANNA.T, the Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies, Journal of Industrial Economics, vol. 46, 1998, pp. 35-61.
35. MONTGOMERY C, Corporate Diversification, Journal of Economic Perspectives, vol. 8, 1994 pp. 163-178.
36. CHATTERJEE S. & WERNERFELT B., The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence , Strategic Management Journal, vol. 12, 1991 pp. 33-48.
37. MONTGOMERY C, Corporate Diversification, Journal of Economic Perspectives, vol. 8, 1994 pp. 163-178.
38. PALEPU K, Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure, Strategic Management Journal, vol. 6, 1985, pp. 239-255.
39. JAQUEMIN A, Une mesure entropique de la diversification des entreprises , Revue Économique, vol. 26,1975 , pp. 834-838.
40. MALLOT JL & JEAN C, L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation, Paris 1998.P182.

41. SAHUT, La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28.
42. KABY. J, La création de valeur de l'entreprise, ECONOMICA 2ème édition, 2001 p197.
43. SAUVAIN.T, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, ellipses, Paris .2005, p8.
44. CHRISTIAN. T, alunation des performances des systèmes de production, édition dunod, paris, 2003, P64.
45. BONNEFOUS. C & COURTOIS. A, Indicateurs de performance, édition Herms, Paris, 2001, P25.
46. HOUAREAU. C, maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2001, p145.
47. HOAREAU, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008 p 90.
48. PIERRE.P, Mesure de la performance de l'entreprise, Office de publication universitaire, 1993, P164.
49. GRANDGUILLOT.B & FRANCIS, l'analyse financière ,12ème édition gualinolextenso, 2015, p75.
50. GILLET.R, JOBERT, J.PIERRE, NAVATTE.P, RAMABOURGE, finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier, Edition dollaz, 1994, p143.
51. P. VIZZANOVA, Gestion financière, 6ème édition, atol, Paris, 1988, p9.
52. J-P. LAHILLE, Analyse financière, 3émé édition, édition Dunod, Paris, 2007, p93.
53. P. CONGO, Gestion financière de l'entreprise, édition DOUNOD, Paris, 2000, p52.
54. L.HONOR, Gestion financière, édition NATHAN, 2001, p28.
55. L.HONOR, Gestion financière, édition NATHAN, 2001, p28.
56. G. LEGROS, Finance d'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p15.
57. RALAGE Pierre, Analyse et diagnostic financier, éditions D'ORGANISATION, Paris, 2001, Page13.

Table de matière :

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Cadre conceptuel de la stratégie.....	5
I.Section n°1. Généralités sur la stratégie :.....	7
I.1.1 Les origines de la stratégie :.....	7
I.1.2 L'évolution de la pensée stratégique	8
I.1.3 Définitions théoriques de la stratégie :.....	9
I.1.4 Les éléments essentiels de la définition de la stratégie :.....	10
I.1.5 Les concepts liés à la stratégie :.....	11
I.1.6 Les objectifs de la stratégie :	12
I.Section n°2. La démarche stratégique :.....	13
I.2.1 Définition :	13
I.2.2 Les étapes de la démarche stratégique :	13
I.2.3 Le diagnostic stratégique :.....	15
I.2.3.1 L'environnement :	15
I.2.4 Les objectifs de la démarche stratégique :	15
I.2.5 Les méthodes d'analyse	16
I.2.5.1 L'analyse PESTEL :	16
I.2.5.2 L'analyse SWOT :.....	18
I.2.5.3 La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) :	19
I.Section n°3. Le choix stratégique :	20
I.3.1 Les stratégies business :	21
I.3.1.1 La stratégie de domination par les coûts :.....	21
I.3.1.2 Stratégie de différenciation :.....	22
I.3.1.3 La stratégie de concentration/focalisation :.....	23
I.3.2 Les Stratégies Corporate :	24
I.3.2.1 L'intégration :.....	24

I.3.2.1.1 L'intégration verticale :	24
I.3.2.1.2 Intégration horizontale :	25
I.3.2.2 L'externalisation :	25
I.3.2.3 L'internationalisation :	26
I.3.2.4 La spécialisation :	27
I.3.2.5 La diversification :	27
I.3.2.6 De la spécialisation à la diversification :	28

CHAPITRE II : LA DIVERSIFICATION ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. ..29

II.Section n°1. La diversification comme choix stratégique :	30
II.1.1 Définitions de la stratégie de diversification :	30
II.1.2 Les composantes de la diversification :	32
II.1.2.1 Métier et domaines d'activité :	32
II.1.2.2 Les facteurs clés de succès :	32
II.1.2.3 Les synergies :	32
II.1.3 Typologies de la diversification :	33
II.1.3.1 La typologie d'Ansoff :	33
II.1.3.1.1 Spécialisation (market penetration) :	33
II.1.3.1.2 Développement de produits nouveaux (product development) :	33
II.1.3.1.3 Expansion géographique (Market development) :	34
II.1.3.1.4 La diversification totale :	34
II.1.3.2 La typologie de Salter et Weinhold :	34
II.1.3.2.1 La diversification liée- complémentaire :	34
II.1.3.2.2 La diversification liée - supplémentaire :	35
II.1.3.3 La typologie de Michael Porter :	35
II.1.3.3.1 La logique de portefeuille :	35
II.1.3.3.2 La stratégie horizontale :	35
II.1.3.4 La typologie de Rumelt :	35
II.1.3.4.1 La diversification contrainte :	35
II.1.3.4.2 La diversification reliée ou en chaîne :	36
II.1.3.4.3 La diversification non reliée :	36
II.1.4 Les dimensions de la diversification :	36
II.1.4.1 La diversification horizontale :	36
II.1.4.2 La diversification verticale.....	37

II.1.4.3	La diversification concentrique :	38
II.1.4.4	La diversification conglomerale :	38
II.1.4.5	La diversification géographique :	38
II.1.5	Les différentes façons de se diversifier :	38
II.1.5.1	La diversification du placement :	39
II.1.5.2	La diversification de redéploiement :	39
II.1.5.3	La diversification de confortement :	39
II.1.5.4	La diversification de survie :	40
II.1.6	Les objectifs de la stratégie de diversification :	40
II.1.6.1	Objectifs stratégique et concurrentiel :	41
II.1.6.2	Les objectifs organisationnel et économique :	41
II.Section n°2.	Le Concept de la performance :	42
II.2.1	La notion de la performance :	42
II.2.1.1	Définitions :	42
II.2.1.2	Les concepts relatifs à la performance :	44
II.2.1.2.1	L'efficacité :	44
II.2.1.2.2	L'efficience :	45
II.2.1.2.3	La pertinence :	46
II.2.2	Les différents types de la performance :	47
II.2.2.1	La performance organisationnelle :	48
II.2.2.1.1	La performance sociale :	48
II.2.2.1.2	La performance sociétale :	49
II.2.2.2	La performance stratégique :	49
II.2.2.3	La performance concurrentielle :	49
II.2.2.4	La performance économique (compétitivité) :	50
II.2.2.5	La performance commerciale :	51
II.2.2.6	La performance financière :	51
II.2.2.7	La performance globale :	51
II.2.3	Le lien entre la diversification et la performance :	52
II.2.3.1	Les approches de la diversification :	52
II.2.3.1.1	L'approche par les ressources (Ressource-based view) :	53
II.2.3.1.2	Approche des coûts de transaction (Transaction Cost View) :	54
II.2.3.1.3	Approche de l'agence (Agency View) :	54
II.2.4	La mesure de la diversification :	55

II.2.4.1	L'objectif de la mesure de diversification :.....	55
II.2.4.2	L'indice de l'entropie :.....	55
II.Section n°3.	La performance financière :.....	56
II.3.1	La notion de la performance financière :.....	56
II.3.1.1	Définitions :.....	57
II.3.1.2	Les déterminants de la performance financière :.....	57
II.3.1.2.1	La politique financière :.....	57
II.3.1.2.2	La création de valeur :.....	58
II.3.1.2.3	La compétitivité :	58
II.3.2	Les indicateurs de la performance financière :.....	59
II.3.2.1	Définitions d'un indicateur :	59
II.3.2.2	L'objectif d'utilisation des indicateurs :	60
II.3.2.3	Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	61
II.3.3	Types d'indicateurs clés de performance (KPI) :.....	61
II.3.3.1	La rentabilité économique (ROA) :	62
II.3.3.2	La rentabilité financière (ROE) :.....	62
II.3.3.3	La profitabilité (rentabilité commerciale) :.....	64
II.3.3.4	L'autofinancement :.....	64
II.3.4	Instruments de mesure de la performance financière :.....	65
II.3.4.1	Mesure de performance par l'équilibre financier :	65
II.3.4.1.1	L'équilibre financier :.....	66
II.3.4.2	Mesure de la performance par le résultat :.....	69
II.3.4.2.1	Les soldes intermédiaires de gestion.....	70
II.3.4.2.2	La capacité d'autofinancement (CAF) :	74
II.3.4.2.3	Les ratios de mesure de la performance financière :.....	76
CHAPITRE III : ETUDE DE LA DIVERSIFICATION ET LA PERFORMANCE		
AU SEIN DE CANDIA TCHIN-LAIT		79
III.Section n°1.	Candia/ Tchín-lait, présentation de l'organisme	80
III.1.1	L'historique de l'entreprise.....	80
III.1.2	La forme juridique :.....	82
III.1.3	Situation géographique :.....	82
III.1.4	Données techniques :.....	83
III.1.5	La gamme des produits :.....	86
III.1.6	L'organigramme de la SPA Tchín-lait Candia	89

III.1.7	Les principales missions des différentes directions de l'entreprise Candia/Tchin-Lait :	90
III.1.7.1	La direction générale :	90
III.1.7.2	La direction des ressources humaines :	90
III.1.7.3	La direction laboratoire-qualité :	90
III.1.7.4	La direction marketing et des ventes :	90
III.1.7.5	La direction finance et comptabilité (DFC) :	91
III.1.7.5.1	Service Finances :	91
III.1.7.5.2	Service Comptabilité :	92
III.Section n°2.	La démarche stratégique au sein de CANDIA TCHIN-LAIT :	93
III.2.1	Les raisons de la diversification de Candia/Tchin-Lait :	93
III.2.2	Les différentes stratégies suivies l'entreprise pour se diversifier :	94
III.2.3	Le déroulement de la démarche stratégique de Candia/Tchin-Lait :	94
III.2.4	Mission, vision, et objectifs de la diversification de Candia/Tchin-Lait :	95
III.2.5	Les outils d'analyses stratégiques adoptées par Candia/Tchin-Lait :	95
III.2.5.1	L'analyse PESTEL :	96
III.2.5.2	Elaboration d'une grille SWOT :	97
III.2.5.3	La matrice BCG :	98
III.2.6	Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de Candia/Tchin-Lait :	98
III.2.7	La diffusion et la communication de la stratégie :	99
III.Section n°3.	Analyse de la performance financière et la mesure de la diversification	99
III.3.1	L'élaboration des bilans financiers des années d'études :	99
III.3.2	Elaboration des bilans condensés et en grandes masses :	102
III.3.2.1	Présentation du bilan condensé pour les années 2018, 2019, 2020 :	102
III.3.3	Calcul des indicateurs de l'équilibre financier :	105
III.3.3.1	Le fond de roulement net (FRN) :	105
III.3.3.2	Le besoin de fond de roulement (BFR) :	107
III.3.3.3	La trésorerie(TN) :	108
III.3.4	Les ratios :	110
III.3.4.1	Les ratios de structure :	110
III.3.4.2	Ratios de liquidités :	112
III.3.6	La capacité d'autofinancement (CAF) :	116
III.3.7	Indicateur de croissance de chiffre d'affaire :	118
III.3.8	Mesure de la diversification :	120

III.3.9 Ratios de rentabilités :	121
Conclusion générale.....	125

Bibliographie

Annexes

Résumé

Résumé

La stratégie de diversification constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent afin de sortir de leur Domain d'activité d'origine et élargir son portefeuille d'activité, on peut dire ue c'est une repense au surplus de ressources générées par une seule activité.

La performance est considérée comme étant le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de l'étude pratique menée au sein de la SPA Tchín-Lait, on a tenté de présenter la logique de la stratégie de diversification et de la mesure de la performance financière de l'entreprise pour enfin synthétisé nos résultats afin de porter un jugement sur la situation financière de cette dernière.

Mots clés : stratégie, diversification, performance, ratios, indicateurs, TCHIN-LAIT

Abstract

The diversification strategy is one of the strategic that companies choose in order to get out of their original domain of activity and expand their business portfolio, we can say that it is a rethink of the of resources generated by a single activity.

Performance is considered as the ultimate result of all the efforts of a company to achieve the objectives set.

As part of the practical study conducted within the SPA Tchín-Lait, we tried to present the logic of the diversification strategy and the measurement of the financial performance of the company to finally synthesize our results in order to bring a judgment on the financial situation of the latter.

Keywords: strategy, diversification, performance, ratios, indicators, TCHIN-LAIT