

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. PÔLE UNIVERSITAIRE KOLÉA



Mémoire de fin de cycle

Master Académique en Management Des Organisations.

**L'impact de la stratégie de diversification liée sur la
performance commerciale et financière d'une entreprise
publique.**

CAS : INERGA filiale du groupe SONELGAZ.

Présenté par :

Kaouther Boussadi

Encadré par :

Pr. Abderrezak Azzouz
Professeur à l'ENSM.

Juin 2017

5ème promotion.

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle universitaire KOLÉA



Mémoire de fin de cycle

Master Académique en Management des organisations.

**L'impact de la stratégie de diversification liée sur la
performance commerciale et financière d'une entreprise
publique.**

CAS : INERGA filiale du groupe SONELGAZ.

Présenté par :

Kaouther Boussadi

Encadré par :

Pr. Abderrezak Azzouz
Professeur à l'ENSM.

Juin 2017

5ème promotion.

RÉSUMÉ

La relation entre la stratégie de diversification et la performance a été largement étudiée, dans le but de recommander un de ses types garantissant la création de plus de valeur.

Par notre présente recherche, nous voudrions connaître les motivations de l'adoption de la stratégie de diversification de type liée par une entreprise publique (le groupe SONELGAZ), et quelles étaient ses retombées sur sa performance financière et commerciale. Et ce, à travers l'évaluation de ces deux axes relatifs à la nouvelle activité intégrée (la filiale INERGA), par un ensemble d'indicateurs sur une période qui s'étend de 2004 à 2016 afin de pouvoir par la suite déterminer son apport à l'ensemble.

Mots clés : Performance financière et commerciale– stratégie de diversification – la croissance et développement – indicateurs de performance.

ABSTRACT

The relationship between diversification strategy and performance has been extensively studied, in order to recommend one of its types guaranteeing the creation of more value.

Through our present research, we would like to know the motivations for the adoption of the strategy of related diversification by a public company (the SONELGAZ group), and what were its consequences on its financial and commercial performance. Through the evaluation of these two axes relating to the new integrated activity (INERGA), by a set of indicators over a period from 2004 to 2016, in order to be able subsequently to determine its contribution to the company in its globality.

Key-words: Financial and commercial performance- diversification strategy - growth and development - performance indicators.

ملخص

إن العلاقة بين إستراتيجية التنويع والأداء كانت محل العديد من الدراسات , و هذا بهدف التوصية بأحد أنواعها, الذي يعد الأكثر خلقاً للقيمة.

من خلال هذا البحث، أردنا معرفة الأسباب التي تدفع إلى تبني إستراتيجية التنويع المترابط من طرف مؤسسة عمومية (مجمع سونلغاز)، و تحديد تداعياتها على الأداء التجاري و المالي. و هذا من خلال تقييم هاذين المحورين المتعلقين بالنشاط الجديد، بواسطة مجموعة من المعايير للفترة الممتدة من 2004 إلى 2016، من أجل معرفة القيمة المضافة للمؤسسة ككل.

كلمات المفتاح : الأداء المالي والتجاري- استراتيجية التنويع- النمو و التطور- مؤشرات الأداء.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donnée le courage et la volonté afin de mener à bien ce travail. C'est à lui que j'adresse toute ma gratitude en premier lieu.

Je remercie mon encadreur Pr Azzouz, pour son soutien, son encouragement et son aide durant toute la période de recherche, ainsi qu'à Mme Abid pour ses orientations.

Mes vifs remerciements vont à l'ensemble du personnel de l'entreprise INERGA SPA, en particulier mon tuteur Mr Riad Bentameur, ses remarques pertinentes et éclairées m'ont permis de mieux structurer mon travail, ainsi que Mr Réda Meftahi et toute l'équipe du département DRH.

Mes remerciements sont aussi exprimés à l'ensemble du personnel de l'ENSM à leur tête Mme la directrice, ainsi que le corps professoral ainsi que les bibliothécaires pour leur compréhension.

Mes vifs remerciements vont également aux honorables membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner ce mémoire.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mes chers parents de m'avoir bien armée pour la vie, à mes sœurs, mes frères et leurs épouses.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui sont le sel de ma vie, ainsi que tous mes collègues MDO, soyez assurés de ma profonde reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES ET DES SCHÉMAS	vii
LISTE DES GRAPHES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 01 : PROBLÉMATIQUE.....	4
1. Contexte et objectifs de recherche.....	5
2. Pertinence de la recherche.....	6
3. Question de recherche.....	7
4. Contexte organisationnel.....	8
4-1 Présentation du groupe.....	8
4-2 Présentation d'INERGA.....	10
CHAPITRE 02 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE	
CONCEPTUEL.....	15
1. Revue de littérature.	15
2. Cadre conceptuel.....	21
Partie 1 : Présentation des éléments fondamentaux de la stratégie et la	
performance et le lien entre eux.	
.....	21
Section1 : les stratégies corporate.....	21
1-1 la spécialisation.....	21
1-1-1 définition de la stratégie de spécialisation.....	21
1-1-2 les types de la stratégie de spécialisation.....	22
1-1-3 avantages et limites de la stratégie de spécialisation.....	23
1-2 La diversification.....	24
1-2-1 Définition	24
1-2-2 les types de la stratégie de diversification.....	25

1-2-3 les avantages et limites de la stratégie de diversification.....	31
1-3 l'internationalisation.....	33
1-3-1 Définition.....	33
1-3-2 les types de la stratégie d'internationalisation.....	34
1-3-3 avantages et limites de la stratégie d'internationalisation.....	35
Section 2 : les déterminants de la stratégie de diversification.....	38
2-1 Les motivations de l'adoption de diversification.....	38
2-2 Le déploiement de la stratégie de diversification.....	42
2-3 Les facteurs de succès et d'échec de la stratégie de diversification.....	48
Section 3 : La performance de l'entreprise.....	50
3-1 Définition de la performance.....	50
3-2 Typologie de la performance d'entreprise.....	51
3-3 indicateurs de mesure de la performance d'entreprise.....	52
3-3-1 indicateurs classiques.....	52
3-3-2 Tableau de bord prospectif	54
Section 4 : l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise.....	58
4-1 L'impact sur la position concurrentielle.	58
4-2 l'impact sur la rentabilité.	59
4-3 l'impact sur les compétences managériales.	61
Partie 2 : Hypothèses de recherche.	63
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	65
1. Approche méthodologique	66
2. Méthodes et instruments de mesure	67
3. Mesure des variables.....	69
4. Échantillonnage/ Sélection et recrutement des interviewés.....	73
5. Considérations éthiques	73
6. Procédure de collecte des données	74
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	80
Section 1 : Présentation des résultats	81
1-1 Résultats et analyse de la performance commerciale de la filiale INERGA comme étant une diversification liée du groupe SONELGAZ.....	80
A- Les indicateurs qualitatifs.....	80

A-1 Résultats de l'enquête satisfaction clients.....	80
B- Les indicateurs quantitatifs.....	86
B-1 le chiffre d'affaires.....	86
B-2 le nombre des clients	90
1-2 Résultats et analyse de la performance financière de la filiale INERGA comme étant une diversification liée du groupe SONELGAZ.....	92
A- Les investissements.....	92
B- Le résultat net.....	94
C- La valeur ajoutée.....	98
1-3 Résultat et analyse de l'entretien.....	101
Section 2 : Discussion des résultats.....	105
2-1 Interprétation des résultats.	105
2-1-1 L'apport commercial de la filiale INERGA au groupe SONELGAZ.	105
2-1-2 L'apport financier de la filiale INERGA au groupe SONELGAZ.	106
2-2 la validation des hypothèses.	107
CONCLUSION	108
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	111
ANNEXE A – CLIENTS D'INERGA	117
ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN.....	119
ANNEXE C- CERTIFICATS DE BONNE EXÉCUTION.....	122
ANNEXE D –TABLEAUX DE L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, LE NOMBRE DE CLIENTS, LES INVESTISSEMENTS, LE RÉSULTAT NET, LA RENTABILITÉ NETTE ET LA VALEURS AJOUTÉE.....	126

LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	page
01	Domaines d'intervention de la filiale INERGA	11
02	Bilan au 1 ^{er} janvier 1984	12
03	Bilan au 1 ^{er} janvier 2017	12
04	les formes de diversification selon Rumelt	28
05	Exemple des indicateurs de TBP	57
06	les indicateurs mobilisés pour l'évaluation des deux types de performance.	72
07	Méthode pratique pour mener l'entretien	74
08	les objectifs des axes de guide d'entretien	76
09	Résultats de l'enquête satisfaction clients	81
10	Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel du chiffre d'affaires	89
11	Réalisation des objectifs relatifs au chiffre d'affaires	90
12	Récapitulation des résultats commerciaux réalisés de 2004 à 2016.	91
13	Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel des investissements	94
14	Taux de réalisations des objectifs relatifs aux investissements de la période de 2004 à 2016	94
15	Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel de résultat net	97
16	Taux de réalisation des objectifs relatifs au Résultat net.	98
17	Taux de réalisation des objectifs relatifs à la valeur ajoutée	100
18	Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel de la valeur ajoutée	100
19	Récapitulation des résultats financiers réalisés de 2004 à 2016	101

LISTE DES FIGURES

N°	Intitulé	page
01	Présentation organisationnelle du groupe SONELGAZ	9
02	Organigramme d'INERGA SPA	13

LISTE DES SCHEMAS

N°	Intitulé	page
01	La diversification et performance	17
02	Récapitulatif de la diversification et la performance	20
03	La matrice d'I. Ansoff : Produit-Marchés	22
04	les formes de diversification selon Wrigley	28
05	la typologie de Bartlett et Goshal	35
06	objectifs de la diversification	42
07	Méthode de conduite d'une diversification	43
08	l'impact de la stratégie de diversification sur la performance	62
09	Etapes à suivre lors de l'analyse des données collectées	76
10	Récapitulatif de la méthodologie déployée pour la recherche	78

LISTE DES GRAPHES

N°	Intitulé	page
01	Taux de satisfaction clients de l'axe commercial pour 2014-2016	82
02	Résultat détaillé de l'enquête satisfaction clients 2014-2016 pour l'axe commercial	82
03	Taux de satisfaction clients de l'axe construction pour 2014-2016	83
04	Résultat détaillé de l'enquête satisfaction clients 2014-2016 pour axe construction	84
05	la moyenne de satisfaction clients 2014-2016	85
06	l'évolution du chiffre d'affaire réalisé par INERGA de 2004 à 2016	86
07	Taux de réalisation des objectifs relatifs au chiffre d'affaires	87
08	Répartition du chiffre d'affaires réalisé.	89
09	l'évolution du chiffre d'affaires des nouveaux projets de la période 2007 à 2016.	91
10	L'évolution des investissements de la période 2004 à 2016.	92
11	Taux de réalisation des objectifs relatifs aux investissements de 2004 à 2016.	92
12	L'évolution du résultat net de la période 2004 à 2016	95
13	Taux de réalisation des objectifs du résultat net de 2004 à 2016	95
14	L'évolution de la rentabilité nette de la période de 2004 à 2016.	97
15	L'évolution de la valeur ajoutée de la période de 2004 à 2016.	98
16	Taux de réalisation des objectifs de la valeur ajoutée de 2004 à 2016	99

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme	Explication
SONELGAZ	Société nationale d'électricité et gaz
TBP	Tableau de bord prospectif
DRH	Directeur des ressources humaines
INERGA	Entreprise de réalisation des infrastructures énergétiques

INTRODUCTION

L'entreprise doit assurer sa présence et son développement sur le marché le plus longtemps possible, ceci représente l'objet de sa préoccupation la plus ultime. Afin d'y répondre, elle trace une stratégie, qui est selon Chandler (1962) (cité par (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, 2009 p. 9) « *est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte* », dont son élaboration n'est pas hasardeuse, toutefois, elle est basée sur une étude minutieuse des facteurs environnants.

Parmi ces voies de développement et de croissance, il y a celles qui concernent l'entreprise dans sa globalité, entre autres la stratégie de diversification qui est selon (Détrie, 2005 p. 205) « *correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité* ». En d'autres termes, élargir son portefeuille d'activités.

Depuis longtemps, les entreprises axent leurs efforts autour leur métier de base, en se spécialisant uniquement dans un seul domaine, avec le temps, cette stratégie s'est avérée limitant les opportunités de croissance, en étant contraint à une seule activité. À l'aube des années 1950 la stratégie de diversification fait figure de la nouvelle stratégie dominante. Il est notable, que depuis son émergence, plusieurs recherches ont été faites sur la relation entre cette nouvelle stratégie et la performance, et ce, afin de recommander un de ses types, garantissant un futur meilleur durablement.

Les entreprises publiques ne sont pas écartées de cette approche, elles sont également intéressées par leur présence sur le marché, dans le but de la dynamisation du développement économique, plusieurs entre elles de par le monde, ont opté pour la diversification de leurs activités.

Dans le contexte Algérien, de diverses entreprises publiques sont propulsées à se diversifier, dont le groupe SONELGAZ en est une. En effet, la diversification de ses activités est un engagement fondé sur plusieurs motivations visant des objectifs de croissance.

En outre, toute entreprise publique est régie selon le management public¹, dont son efficacité a été largement mise en question, se projeter dans la diversification apparaît une décision stratégique jaillissant d'une conscience managériale très avancée. Ceci était notre première

¹ Actuellement on parle du nouveau management public.

raison de choisir ce type d'organisation afin de connaître dans quel contexte s'inscrit cette nouvelle orientation.

Notre thème de la présente recherche porte sur « l'impact de la stratégie de diversification liée sur la performance commerciale et financière », par laquelle, nous voudrions connaître quelle était la valeur ajoutée de la décision de la diversification de type liée du groupe SONELGAZ sur ses axes commercial et financier, et ce, en focalisant l'étude sur une de ses filiales, qui est INERGA SPA, faisant partie des activités travaux, en évaluant sa performance relatives aux deux axes choisis.

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons suivi une approche hypothético-déductive, et ce, par plusieurs lectures sur la stratégie de diversification, la performance et le lien entre eux, ce qui va permettre de cerner plusieurs concepts fondamentaux nécessaires pour appréhender le sujet abordé, et les appliquer par la suite sur notre terrain pratique : la filiale INERGA. Également, nous avons adopté une méthode qualitative afin de collecter les données relatives essentiellement à la prise de décision de diversification, et une recherche documentaire pour relever les données quantifiées.

L'importance de notre étude réside dans son traitement d'un thème d'actualité, notamment dans le cadre d'une entreprise publique. Elle contribue d'une part à l'évaluation de la performance commerciale et financière de la filiale INERGA, d'autre part, d'évaluer la décision de diversification liée par le groupe SONELGAZ, en estimant l'apport de la filiale en question.

Veillant à la cohérence de la présentation de ce mémoire, nous l'avons structuré en quatre chapitres. Le premier aborde la problématique de la recherche en présentant les objectifs, le contexte de l'étude et l'organisme d'accueil. Le second comprend la revue de littérature sur la stratégie de diversification et la performance et le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses. Le troisième fait référence à la méthodologie déployée et le quatrième est consacré à la présentation et l'interprétation des résultats obtenus.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Dans ce présent chapitre, nous allons exposer notre périmètre de recherche relativement à notre thème traitant la stratégie de diversification de type liée et son impact sur la performance. Pour ce faire, nous allons présenter d'abord dans quel contexte s'inscrit notre étude ainsi que son objectif, par la suite nous passons à la pertinence et la question de recherche, et enfin la présentation du contexte organisationnel.

1. Contexte et objectifs de la recherche

Au départ, les entreprises se focalisaient principalement sur leur activité de base, en se spécialisant dans un domaine précis. Dès les années 1950, une nouvelle orientation stratégique a vu le jour, adoptée par la suite par plusieurs entreprises : la stratégie de diversification.

D'après Chandler (1958), cette stratégie est apparue après la prise de conscience des entreprises possédant des technologies avancées, de pouvoir les recruter dans la production dans d'autres secteurs afin de satisfaire d'autres besoins.

Entre les années 1960 et 1980, un grand nombre d'entreprises Américaines et Européennes ont connu une vague de diversification, dans le but de mieux exploiter leurs capacités et leurs connaissances préalablement acquises par l'exercice de leur métier de base. Dans cette perspective et afin de pouvoir mesurer les effets de l'adoption de cette stratégie sur la performance de l'entreprise, plusieurs travaux ont été réalisés, dont la thèse de Wrigley (1970) reprise par Rumelt (1974) en étaient les premières à démontrer ce lien, poursuivie par la suite par d'autres recherches.

Suite à cet engouement de cette diversification de par le monde, les entreprises Africaines ne sont pas écartées, durant les 1970. La stratégie de diversification a été choisie par plusieurs entreprises sur le continent, surtout les entreprises Algériennes qui ne sont pas en reste, à titre d'exemple le groupe SONATRACH et le groupe SONEGAS dans le secteur public, et l'entreprise CEVITAL dans le secteur privé, et ce, suite à l'encouragement de l'État dans le but d'évoluer et réanimer la situation économique du pays.

Notre étude est une tentative de comprendre l'orientation des entreprises Algériennes publiques, à adopter la stratégie de diversification en mettant en lumière ses retombées sur la performance.

Le groupe SONELGAZ, est une entreprise publique, connue par son adoption de la stratégie de diversification liée et non liée. Bien que notre ambition était d'étudier l'impact des deux types, néanmoins, suite à la contrainte du temps, notre thème de recherche est axé uniquement que sur le type lié. On s'est intéressé à une de ses filiales qui est INERGA, qui s'inscrit selon la segmentation stratégique, dans le cadre de la diversification liée du groupe car elle fait partie des filiales travaux.

INERGA étant notre terrain de recherche, nous allons mesurer sa performance financière et commerciale, ce qui va nous permettre d'évaluer la valeur ajoutée par cette diversification par rapport au groupe dans son ensemble. En d'autres termes, évaluer la décision du groupe SONELGAZ de diversification liée par le biais de l'étude de la filiale INERGA afin de voir de près son impact.

Dans le cadre de cette étude, nous avons déterminé à priori, un ensemble d'objectifs que nous jugeons nécessaires, qui sont :

- Connaître les motifs conduisant à l'adoption de cette stratégie comme une trajectoire promettant une optimisation de ses revenus et un meilleur futur, que ce soit par choix ou par obligation ;
- Voir de près les conséquences de cette adoption sur l'axe financier et commercial, autrement dit, évaluer la performance financière et commerciale de la filiale INERGA comme étant un nouveau métier de la SONELGAZ de type diversification liée ;
- Vérifier si cette diversification a réussie sur le plan commercial et financier.

2. Pertinence de la recherche.

Ce point se compose de deux aspects :

2-1 La pertinence scientifique.

Notre recherche, qui consiste à évaluer de la performance financière et commerciale suite à l'adoption de la stratégie de diversification liée, vise à mettre en relief le lien entre ces deux éléments. Le traitement de ce sujet revoie à l'importance que nous portons en matière de stratégie d'entreprises, qui, par une bonne définition et une efficace

déclinaison, garantit le développement et la présence au plus longtemps possible, notamment pour les entreprises publiques, ayant une grande dimension.

En outre, par le traitement de notre sujet, nous voulons mettre en pratique nos connaissances préalablement acquises, dans nos formations en sciences commerciales et sciences de gestion, qui nous ont permis d'aborder plusieurs aspects relatifs à notre sujet de recherche.

S'ajoute à cela, l'engouement que connaît le monde des affaires de la diversification des activités, notre intérêt est de voir de près les raisons poussant les entreprises à se diversifier, et quelles étaient les résultats de ce choix.

2-2 La pertinence managériale.

Relativement à notre organisme d'accueil INERGA, par notre recherche menée en son sein, l'étude s'inscrit dans le cadre d'analyser la performance commerciale et financière après sa création, et l'engagement du groupe dans ce nouveau métier. En d'autres termes, évaluer la décision de la diversification liée du groupe, suite à sa pénétration dans un nouveau domaine proche à son activité initiale, en mettant en exergue l'axe commercial et l'axe financier.

3. Questions de recherche

Par ce travail de recherche, nous nous intéressons à l'étude de l'engagement du groupe SONEGAS d'étendre son métier de base, qui consiste sur la production et la distribution d'électricité et la distribution de gaz, à être présent dans le domaine des travaux, en structurant un ensemble de filiales, dont nous avons choisi INERGA, et ce afin de pouvoir mettre en exergue d'une manière plus proche les conséquences de cette démarche, en matière de la performance financière et commerciale. Dans le cadre de ce champ d'étude, notre préoccupation sera formulée de la manière suivante :

Dans quelle mesure la stratégie de diversification liée du groupe SONEGAS par sa création de la filiale INERGA permet-elle d'augmenter sa performance commerciale et financière?

De cette question principale, découle trois interrogations qui se présentent comme suit :

1. Quels sont les raisons poussant la SONELGAZ à diversifier son portefeuille d'activités ?
2. Quel était l'apport de cet engagement sur l'axe commercial et financier ?
3. La stratégie de diversification a-t-elle réussie ?

Ces questions représentent le cœur de notre travail, par lequel nous voulons connaître et évaluer la décision de diversification liée du groupe SONELGAZ suite à sa mise en place des filiale travaux, en particulier la filiale INERGA notre organisme d'accueil, en analysant les résultats de cette dernière en matière financière et commerciale.

4. Contexte organisationnel

Notre recherche a été effectuée au niveau de l'entreprise INERGA, qui est une filiale du groupe SONELGAZ. Il est judicieux dans un premier temps, de présenter tout le groupe à savoir son activité et son organisation. Et dans un second temps, nous nous focalisons sur la filiale en question.

4-1 Présentation du groupe SONELGAZ :

La société nationale d'électricité et gaz (SONELGAZ) a été créé par l'ordonnance n° 69-59 du 26 juillet 1969, après la dissolution de l'ENA (électricité et gaz d'Algérie), depuis sa création SONELGAZ avait une taille importante, elle employait 6000 agents qui desservaient 700 000 clients.

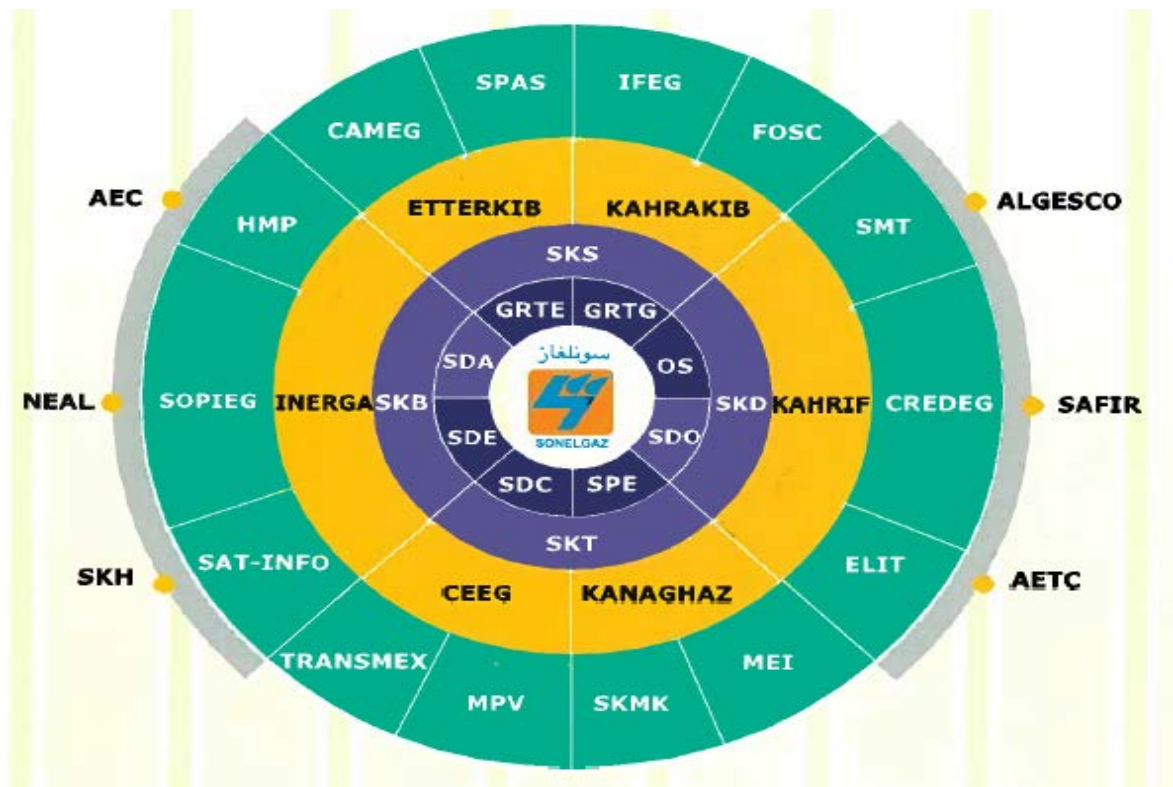
Aujourd'hui le groupe est érigé en groupe industriel, composé de 38 filiales et six entreprises en participation. Les filiales du groupe sont réparties en trois catégories :

- **Activité de base :** elles assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Les filiales sont en nombre de dix à savoir : SPE-SKT-GRTE-GRTG-OS-SDA-SDC-SDE-SDO- SKB- SKS-SKD.
- **Activité travaux :** les filiales sont spécialisées dans la réalisation des infrastructures énergétiques, grâce à ces filiales, l'Algérie dispose des infrastructures électriques et gazières répondant aux normes internationales. Les filiales sont : KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB et CEEG.

- **Activité périphériques :** les filiales périphériques prennent en charge des activités annexes, telle que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution du matériels électriques et gaziers... etc., Les filiales sont : ELIT- MEI- SKMK- CREDGE- SMT- FOSC- IFEG- SPAS- CAMEG- HMP- SOPIEG- SAT INFO- TRANSMEX- MPV.

Le groupe dispose des participations dans des sociétés, dont leurs métiers et en rapport avec le domaine d'électricité et gaz.

Figure N°01: présentation organisationnelle du groupe SONELGAZ.



Source : Document interne d'INERGA.

4-2 Présentation de la filiale INERGA.

4-2-1 Statut juridique.

Créée par SONEGGAZ (Société *Nationale d'Electricité et du Gaz*) en 1979 en tant qu'unité de génie civil (KC), elle avait pour mission de contribuer à réaliser les infrastructures électriques et immobilières inscrites dans son propre programme d'investissement.

À la faveur des réformes économiques mises en œuvre en Algérie à compter de 1982, l'unité KC est érigée en Entreprise de Réalisation d'Infrastructures Energétiques (*Dénommée en abrégé « INERGA. Spa »*, le 1^{er} Janvier 1984 (cf. décret N° 83- 681 du 29 octobre 1983), dépendant du Ministère de l'Energie avec un capital de 3 500 000 Da.

INERGA obtient son autonomie, à compter du 03 mars 1990, en devenant Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE/Spa). A ce titre, elle est régie par le code du commerce et dotée d'organes de délibération (*Assemblée Générale*) et d'administration (*Conseil d'Administration*). Son capital est détenu entièrement par l'Etat Par décision du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) N°15/58 du 04 Octobre 2005 INERGA est rattachée à la Holding SONEGGAZ. Son capital social a été augmenté depuis 2013 à la hauteur de 1 500 000 000 DA.

4-2-2 Objet de création

Dans le cadre du plan national de développement économique et social et en liaison avec les Structures et Organismes des secteurs concernés, l'Entreprise est chargée de :

1. étudier et réaliser les infrastructures d'ouvrages énergétiques et leurs annexes, à savoir, les travaux de :
 - génie civil industriel, notamment à caractère énergétique ;
 - voiries et réseaux divers ;
 - éventuellement, tous corps d'état secondaires.
2. mener, d'une manière générale, toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières inhérentes à ses activités et de nature à favoriser son développement.

4-2-3 Domaines d'intervention:

INERGA est une entreprise de construction agissant dans divers secteurs, comme le témoignent ses réalisations. Elle s'efforce de se maintenir dans son marché de prédilection, à savoir, celui du génie civil énergétique et industriel avec des partenaires privilégiés tant nationaux qu'étrangers. Elle a réalisé notamment dans les domaines :

Tableau N°1 : Domaines d'intervention de la filiale INERGA.

Energétique	-Une Vingtaine de centrales électriques à travers le territoire (Marsat El Hadjadj 1 et 2, M'sila 1 et 2, Hassi Berkine, Hamma, Fkirina, Skikda, Nâama, In Salah, Hadjrat En Nouss, Oran Est, Relizane, Larbâa, Berroughuia, Ain Djasser 1 et 2, Alger Port, Annaba Port, Koudiet D'raouch...); - Une dizaine de Postes de transformation électrique ; -D'importantes Installations pétrolières et gazières, telles que : ▪ des stations de pompages (entre HMD – Arzew) ; ▪ des stations de services (Bordj Bou Arreridj, Tlemcen, Ain Smara et Drean) ; ▪ des stations de compressions ; ▪ des bases industrielles et de vie.
Industriel	-Plusieurs complexes industriels agro-alimentaires, minoteries ; -Des Silos de stockage de céréales, Silos portuaires ; - Des usines de production (industries diverses).
Travaux Publics:	Routes et pistes
Divers	- Infrastructures de génie militaire ; - Stations d'épuration d'eaux usées, de dessalement ;

Source : Donnée INERGA.

4-2-4 Le système de management.

La satisfaction du Client ainsi que la qualité de ses prestations, sont au centre de toutes les préoccupations d'INERGA. Cela est d'autant plus évident et important qu'elle a réuni, en plus, toutes les conditions pour que son système qualité soit reconnu capable de répondre aux exigences de la norme ISO9002/1994, par AFAQ Ascet International depuis le 15 Décembre 1999, de ce fait, INERGA est devenue la seconde entreprise Algérienne et la première dans son secteur à obtenir le certificat ISO 9002/1994.

Emboîtant le pas à la norme dans sa version 2000, INERGA a fait évoluer son Système d'Assurance de la Qualité (SAQ) à un Système de Management de la Qualité. En effet,

INERGA a obtenu la certification de son Système Management Qualité selon le référentiel ISO9001 version 2000 depuis le 15 septembre 2003.

En 2012, l'entreprise a fait évoluer, une nouvelle fois, son Système de Management de la Qualité (SMQ) vers un Système de Management Intégré (SMI) conforme aux exigences des trois (03) référentiels internationaux **ISO 9001/2008** (Management Qualité), **ISO 14001/2004** (Management Environnemental) et **OHSAS 18001/2007** (Management de la Santé et Sécurité au Travail). INERGA a obtenu la certification de son Système de Management Intégré selon les trois référentiels en Janvier 2013.

4-2-5 L'évolution de la situation financière.

Depuis sa création, la situation financière de la filiale INERGA a connu une évolution remarquable, suite à l'accroissement de son activité dans le temps.

À titre indicatif, dans ce qui suit, la présentation des bilans de 1 janvier 1984 et celui du 1 janvier 2017.

Tableau N° 02 : Bilan au 1^{er} janvier 1984 U = KDA.

Actif		Passif	
Investissements(KDA)	47 050	Fonds propres(KDA)	- 25 590
Stocks(KDA)	53 220	Dettes(KDA)	183 630
Créances(KDA)	57 770		
Total Actif	158 040	Total Passif	158 040

Source : Données d'INERGA.

La situation au 01 janvier 2017 s'établit comme suit :

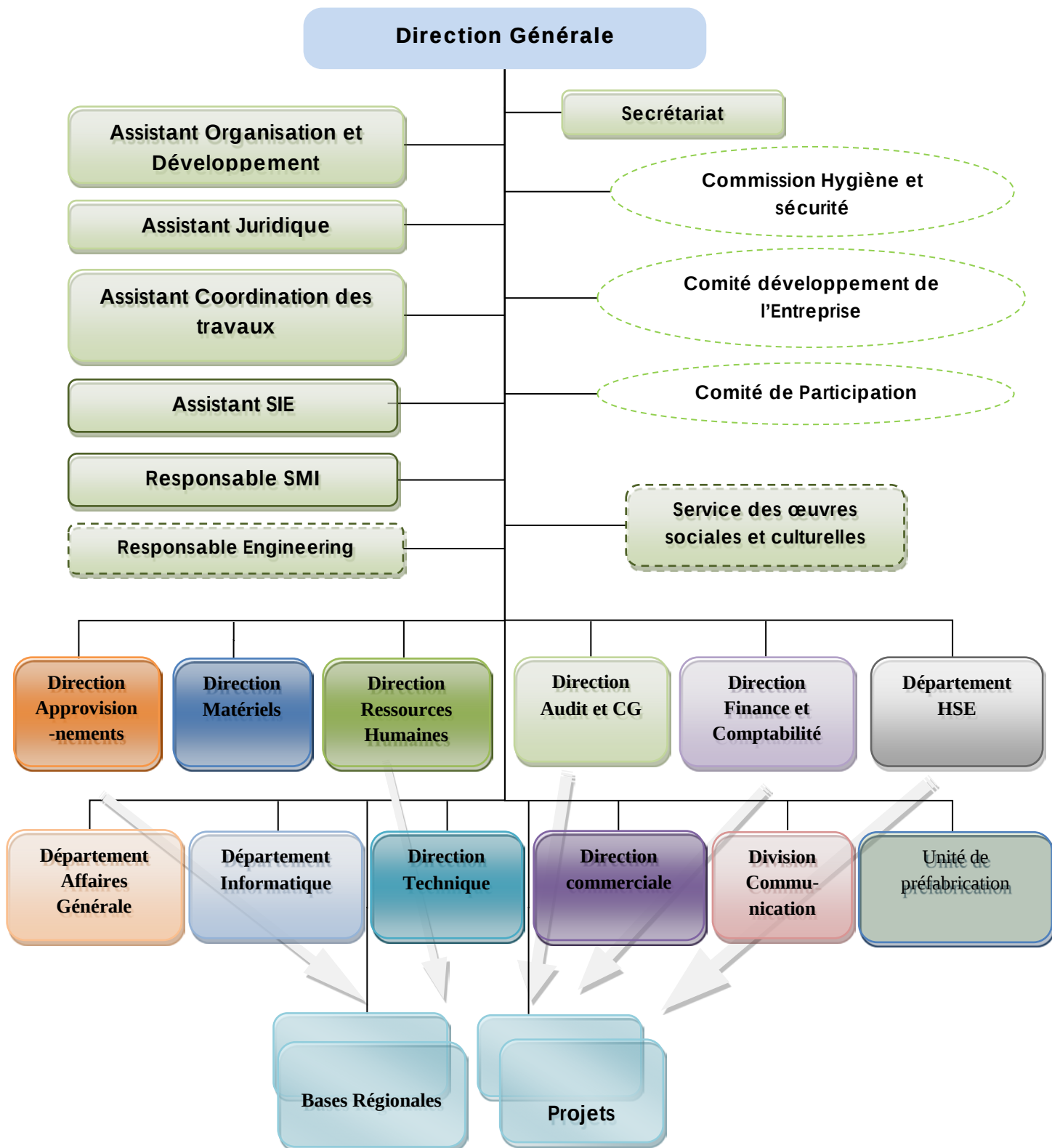
Tableau N° 03 : Bilan au 1^{er} janvier 2017 U = KDA

Actif		Passif	
Immobilisations nettes	4 344 424	Capitaux propres	8 257 440
Stocks	1 537 415		
Créances et disponibilités	19 068 577	Dettes	16 692 976
Total Actif	24 950 416	Total Passif	24 950 416

Source: Données d'INERGA.

4-2-6 L'organigramme d'INERGA

Figure N° 02 : Organigramme d'INERGA SPA.



Source : données d'INERGA.

CHAPITRE 02 :
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, il sera exposé dans un premier temps la partie relative à la revue de littérature, dans laquelle nous présentons les travaux qui ont traité la relation entre la stratégie de diversification et la performance. Par la suite nous abordons la partie du cadre conceptuel, qui se compose de quatre sections distinctes :

- Section 1 : les stratégies corporate
- Section 2 : les déterminants de la stratégie de diversification
- Section 3 : la performance de l'entreprise
- Section 4 : l'impact de la stratégie de diversification sur la performance

01- Revue de littérature.

Le sujet relatif à la relation entre la stratégie de diversification et la performance est l'un des plus étudié dans la littérature. Un nombre important de recherches empiriques a été consacré à ce thème, et publié dans des revues académiques spécialisées (MAURER, 2007 p. 6). Toutefois, les résultats de ces recherches sont divergents et n'aboutissent pas à une conclusion commune.

Autrement dit, aucune étude n'a permis d'affirmer incontestablement qu'une forme de diversification est en moyenne plus performante qu'une autre.

Il s'agit de déterminer les avantages tirés par l'entreprise suite à son adoption de cette stratégie. Parmi les principaux avantages constatés sont ceux relatifs aux effets de synergies (Chandler, 1977), à l'amélioration de la capacité d'endettement (Lewellen, 1971), à la réduction du risque (Amihud et Lev, 1981), à l'exploitation des actifs spécifiques excédentaires (Bodnar et al, 1997), et aux avantages de la création d'un marché interne (Stulz, 1990 ; Stein, 1997). À noter que la plupart de ces travaux ont été fait selon (Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, 2010 p. 48) par la méthode chop-shop².

La pensée stratégique repose sur deux courants: l'adéquation stratégique (l'adaptation entreprise-environnement) et la vision stratégique. Pour le premier courant, selon (Very, 1991 pp. 53-54) la performance est « *la résultante de l'adaptation des capacités de l'entreprise aux exigences requises par son environnement.* ». Quant au deuxième principe, la performance « *dépend du degré d'adhésion et d'engagement des hommes dans un projet*

² Selon (Manuel Cartier, et al., 2008,p.48) consiste à comparer la performance du portefeuille d'une entreprise diversifiée avec celle d'une entreprise virtuelle dont le portefeuille est composé d'entreprises spécialisées dans chacun des domaines d'activité

commun qui repose sur une représentation à long terme du futur de leur entreprise.». les différentes recherches effectuées s'intéressant à l'étude de la relation entre la stratégie de diversification et la performance s'inscrivent dans le courant de la réflexion sur l'adaptation entreprise-environnement.

La recherche de Rumelt (1979) était la première dans la matière, il s'intéressait à l'interrelation entre la stratégie de diversification, la structure organisationnelle et la performance économique. Il conclut que les entreprises adoptant une diversification liée sont les plus performantes.

Les recherches de Rumelt (1979) ont données naissance à plusieurs d'autres recherches, dans le même ordre d'idées, selon (Athar Iqbal, Irfan Hameed, Majid Qadeer, 2012) les chercheurs Pandya et Rao (1998), Michel et Shaked (1984), Lloyd et Jahera (1994) stipulent que diversifier dans des activités liées génère plus de profits que de diversifier dans des activités non liées, ainsi, ils ajoutent en moyenne les entreprises très diversifiées présentent plus de performance que celles peu diversifiées ou à mono-produit.

Par rapport à ce dernier point, les recherches de Wernerfelt, et Montgomery (1988) l'opposent, ils trouvent que les entreprises étroitement diversifiées présentent plus de performance plus que celles largement diversifiées, toutefois ils concluent que la diversification liée conduit à réaliser un taux assez important de rentabilité des actifs (ROA³) et le rendement des capitaux (ROE⁴) en comparaison avec la diversification non liée ou avec une entreprise mono activité.

Selon (Manuel Cartier, et al., 2008,p.48) le caractère lié de l'activité représente un facteur éminent expliquant l'amélioration de la performance, et ce revient à la présence de synergies potentielles.

Dans une autre étude menée par Shyu, et Chen (2009) par laquelle, ils relient l'importance de la stratégie de diversification et la performance avec le cycle de vie. Ils relèvent qu'une entreprise diversifiée en phase de croissance manifeste des résultats significatifs, et une autre atteignant la phase de maturité n'en présente pas autant. Ainsi, ils soulignent qu'une entreprise en stade de maturité et engagée dans une diversification liée possède une

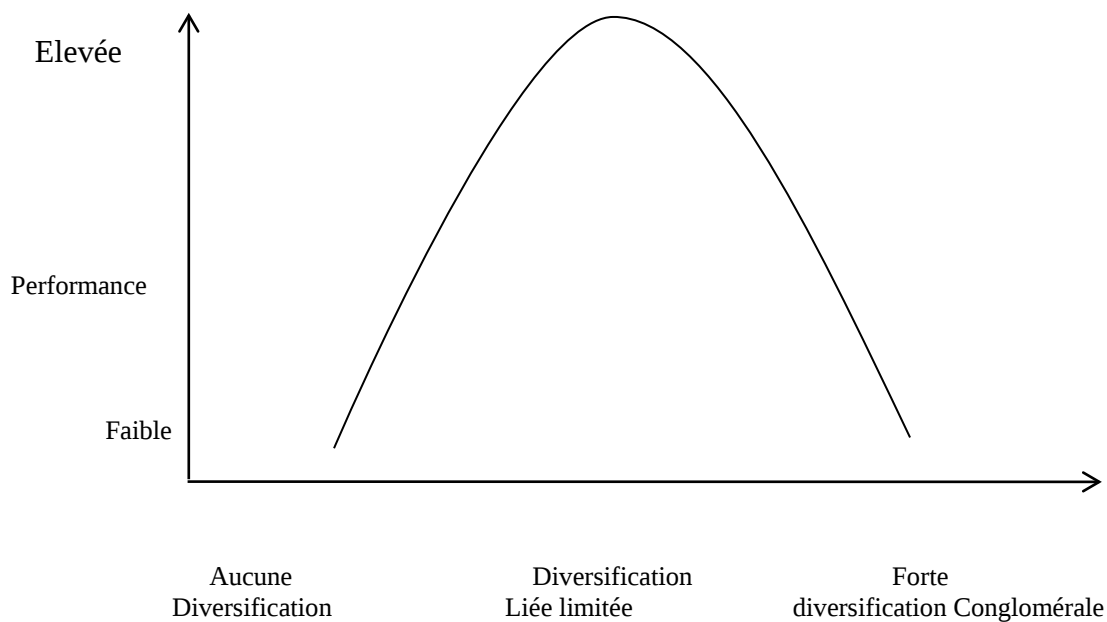
³ Return on Assets

⁴ Return on Equity

performance remarquable. La recherche de Shyu, et Chen (2009) parvient à démontrer que le cycle de vie de l'entreprise a un effet substantiel sur sa diversification (lié ou non liée) avec la performance.

Également, selon (Gerry Johnson, Kevan scoles, Richard Whittington, Frédéric Fréry, 2008 p. 329) les recherches de L.E. Palish, L.B.Cardinal et C.Miller ont montré que : « *les entreprises qui se développent au travers de diversification liée obtiennent une performance supérieure à celle qui choisissent les diversifications conglomerales* ». Ils expliquent ainsi que la rentabilité augmente par le biais de la diversification, jusqu'à l'atteinte d'un certain seuil, après lequel cet impact s'inverse, comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma N° 01 : la diversification et la performance.



Source : Gerry Johnson, Kevan scoles, Richard Whittington, Frédéric Fréry, stratégique, Pearson Education France, 2008, page 330.

Selon le rapport de conférence (Mouvements de diversification-recentrage, risque et performance de l'entreprise, 2008), les études empiriques de (Comment et Jarrel, 1995 ; Denis et al, 1997 ; Bhagat et al, 1999 ; Campa et al, 2002...) prouvaient que « *les avantages et les bénéfices marginaux de la diversification diminuent considérablement avec l'augmentation du degré de diversification, et surtout lorsqu'on tend vers une diversification non liée* ».

Par les résultats de ces recherches, il ressort l'impact positif de la stratégie de diversification de type liée sur la performance, cependant, selon (Gerry Johnson et al., 2008,p.329) certaines diversifications liées n'ont jamais été une réussite, tandis que certains conglomérats ont enregistré des résultats remarquables. La réussite de cette dernière revient à une logique dominante ou par exemple à un contexte national adéquat.

À l'instar de son impact positif sur la performance, la diversification peut générer des coûts pouvant affecter d'une manière négative sur la performance. Ces coûts résultent des problèmes de coordination et de contrôle de la productivité, ou selon (Rajan et al, 1998 ; Rajan et Zingales, 2000) émanent des conflits de pouvoir entre unités stratégiques. Également les études de Lang et Stulz (1994), Berger et Ofek (1995) et Serveas (1996) concluent à une destruction de valeur générée par la stratégie de diversification par rapport aux firmes non diversifiées.

Après la présentation des résultats des différentes recherches portant sur la relation entre la stratégie de diversification et la performance qui est une question suscitant plusieurs études, il est à constater la contradiction de ces résultats.

(Very, 1991 p. 59) Explique cette contradiction par deux motifs majeurs. Le premier correspond à la considération de Grant et Jammine (1988) par rapport à la mesure du degré de relation entre activités. Les activités sont jugées liées dans le cas où elles répondent aux deux éléments suivants :

- ✓ La technologie ou les clients sont similaires ;
- ✓ Les activités appartiennent à la même chaîne d'intégration verticale.

C'est-à-dire l'existence et le partage de ces deux éléments conduit à la création d'une synergie entre les activités liées. Ce degré de liaison a été stipulé par Rumelt (1979), et étant donné qu'il était le pionnier de l'étude de cet impact, toutes les recherches postérieures ont été faites selon sa méthodologie.

Cependant, selon Grant et Jammine (1988) cette méthodologie n'a pas pris en compte la synergie managériale qui renvoie aux compétences utilisées à la gestion des activités, ce qui signifient même deux activités qui ne sont pas liées car ne répondent pas aux deux éléments supra cités, toutefois, partagent les même compétences managériales. En d'autre

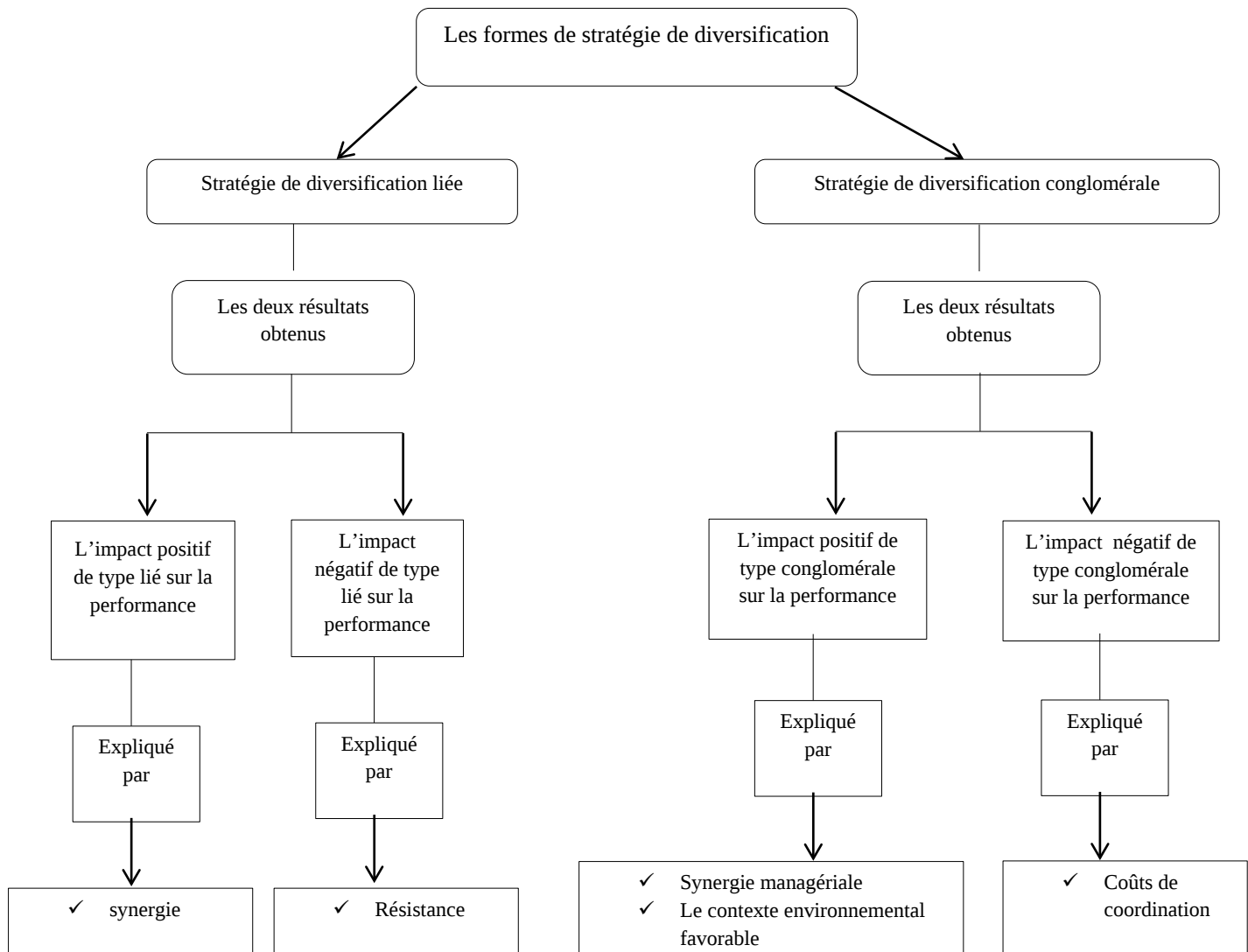
manière, les activités conglomerales provoquent également une synergie de type managériale ce qui a un effet positif sur la performance de l'entreprise.

La deuxième explication de la contradiction des résultats, renvoie selon (Very, 1991 p. 59) à l'incertitude de la réalisation des effets positifs dus à l'exploitation des synergies. L'élément explicatif fait référence en premier lieu à la résistance du personnel face au mode de management portant sur le partage des ressources et compétences, ce qui se répercute sur l'impact négatif de la stratégie de diversification de type liée sur la performance.

Il est clair que la stratégie de diversification est adoptée dans une perspective d'assurer plus de développement et augmenter la performance de l'entreprise, l'objectif de l'ensemble des travaux des différents chercheurs est justement de démontrer quel type de diversification apporte le plus de performance. Cependant les résultats obtenus sont contradictoires, et n'arrivent pas à l'unanimité à préconiser un type créateur de plus de valeur.

Dans le schéma ci-dessous, et sur la base des résultats des recherches précédemment exposées, nous proposons un schéma récapitulatif représentant d'une manière sommaire ces résultats tout en mentionnant l'élément explicatif.

Schéma N° 02 : Récapitulatif de la diversification et la performance



Source : élaboré par nos-soins sur la base de la revue de littérature.

02 -cadre conceptuel.

Notre cadre conceptuel se compose de deux parties, la première renvoie à la présentation des éléments fondamentaux de la stratégie et la performance et le lien entre eux, et la deuxième correspond à la présentation des hypothèses de notre recherche qui seront validées dans le quatrième chapitre.

Partie 1 : Présentation des éléments fondamentaux de l'étude.

Cette partie se compose de quatre sections à savoir : les stratégies corporate ; les déterminants de la stratégie de diversification ; la performance de l'entreprise et enfin l'impact de la stratégie de diversification sur la performance

Section 01 : la stratégie corporate

La stratégie corporate fait référence aux choix stratégiques qui concernent l'organisation dans sa globalité, d'une manière par laquelle elle crée de la valeur à l'ensemble des activités. Dans cette section nous allons présenter les différentes stratégies corporate, leurs définitions, formes, limites et avantages.

1-1 La stratégie de spécialisation.

Selon (Desreumaux, 1993) la stratégie de spécialisation est généralement présentée comme étant une option adaptée aux PME ayant peu de ressources, qui peuvent ainsi s'intéresser à des segments du marché trop peu attractifs par rapport aux grandes entreprises.

1-1 -1 Définitions

Selon (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, 2013 p. 237) « *La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coût, soit à une différenciation des attributs du produit ou de services fournis* »

Selon (Détrie, 2005 p. 197) « *La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif* ».

Selon (Levoy, 2001 p. 80) « *Se concentrer sur une activité unique, l'entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible* »

Par ce type de stratégie, l'entreprise déploie toutes ses ressources et ses compétences distinctives sur son métier de base, en proposant une offre plus adaptée, ce qui lui permet de détourner ses clients des produits concurrents, accroître sa production tout en maîtrisant les coûts spécifiques sur lesquels elle construit un avantage concurrentiel.

1-1-2 Formes de la stratégie de spécialisation

Selon (Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, 2012 p. 49), (Ansoff, 1974) avait proposé une matrice produit/marché qui fait apparaître quatre types de stratégies de croissances, dont les trois premières font référence à la stratégie de spécialisation.

Schéma N° 03 : La matrice d'I. Ansoff : Produit-Marchés

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	1 - Pénétration du marché	3 - Développement de produits
Marchés nouveaux	2 - Extension de marché	4 – Diversification

Source : Kotler, Keller, Manceau, « Marketing management », édition Pearson, 2012 page 49.

- **La pénétration du marché :** par rapport à ce type, l'entreprise cherche à accroître ses Ventes de ses produits actuels sur ses marchés existants, et ce à travers un effort marketing, qui consiste à inciter les consommateurs à augmenter les quantités achetées et la fréquence d'achat, comme également attirer les clients des concurrents ainsi qu'attirer les non-consommateurs à le devenir.
- **L'extension du marché :** il s'agit de lancer les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés régionaux, nationaux et internationaux. Elle peut également cibler de nouveaux segments en adaptant ses produits. Comme elle peut étendre son marché grâce au développement de nouveaux circuits de distribution.
- **Le développement de produits :** dans ce cas, L'entreprise cherche à augmenter ses ventes, et ce par le lancement de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Pour cela elle peut proposer plusieurs versions du produit, en développant de nouveaux modèles.

1-1-3 Avantages et inconvénients de la stratégie de spécialisation.

La stratégie de spécialisation comme étant une option stratégique, présente plusieurs avantages sur lesquels elle est choisie par les entreprises afin de perdurer leurs avantages compétitifs, cependant elle présente aussi des limites relativement au champ d'activité.

a- Les avantages de la stratégie de spécialisation :

Selon (Bouglet, 2013 p. 147) la stratégie de spécialisation présente plusieurs avantages, elle est adoptée par les entreprises pour sa simplicité de gestion, et ce revient à ce que toute les fonctions se concentrent sur une seule activité.

Et étant donné que l'entreprise axe ses efforts sur son métier de base, elle évite par conséquent la dissipation des ressources par rapport aux entreprises qui les partagent entre plusieurs activités.

Également, une entreprise spécialisée dans un domaine précis, reflète une image assez claire pour ses parties prenantes en construisant une identité remarquable, et une forte culture.

D'autre part aussi, la stratégie de spécialisation permet à l'entreprise de réaliser un avantage des coûts, et ce grâce aux effets d'expérience⁵, c'est-à-dire, l'entreprise produit à une très grande échelle, en obtenant des coûts de production plus faibles, ce qui représente un résultat de l'accumulation de l'expérience.

b- Les inconvénients de la stratégie de spécialisation

Selon (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, 2009 p. 150) parmi les inconvénients majeurs de la stratégie de spécialisation, est le risque de miser sur une activité unique, sur laquelle l'entreprise axe tous ses efforts, et déploie toutes ses ressources ainsi que son savoir-faire, et toute activité connaît une courbe de vie qui atteint systématiquement son déclin, ce qui représente un risque à la survie de l'entreprise de type spécialiste.

Il a été cité dans les avantages de cette stratégie, l'existence d'une forte culture très orientée, vue d'un autre angle, ça peut représenter un inconvénient, étant donné que toutes

⁵ Les effets d'expérience : signifient plus une entreprise produit des biens ou des services, plus le coût unitaire de ces derniers diminue. En effet l'entreprise apprend grâce à la pratique à produire plus efficacement.

les fonctions se concentrent sur une activité unique, ce qui fait naître tout un système de valeurs fortement partagé, et toute décision de diversification devra faire face contre cette focalisation unidirectionnelle des différentes énergies.

Les entreprises spécialisées sont souvent confrontées à une situation assez critique : L'apparition des produits de substitution, ce qui représente une menace alarmante qui oblige les entreprises à se repositionner.

1-2 la stratégie de diversification

Pour cette partie, nous allons exposer la définition de la stratégie de diversification, ses typologies, limites et avantages. Et étant donné que notre travail est axé essentiellement sur cette stratégie, toute une section lui sera consacrée afin de déployer une vision assez claire et compréhensible.

1-2-1 Définitions

Selon (Gerry Johnson et al., 2008 p. 320) « *La diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marché. Elle consiste donc à modifier radicalement le périmètre d'activité de l'organisation.* »

Selon (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, 2013 p. 239) « *La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à demeurer dans un domaine d'activité stratégique⁶. Lorsqu'une entreprise s'éloigne de son domaine d'activité stratégique, elle est supposée se diversifier.* »

(Détie, 2005 p. 203) *La définit : « La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre. »*

⁶ Par abréviation DAS : Domaine d'Activité Stratégique : correspond sous ensemble d'une entreprise, auquel, on affecte des ressources (matérielles, financières, humaines,...). Chaque DAS, se distingue par des marchés (un besoin à satisfaire et une clientèle visible), des concurrents, et enfin des technologies spécifiques.

D'après (Koenig, 1996 p. 399) « *on parle de la diversification que dans les situations où l'entreprise investit dans des ressources qualitativement nouvelles et entreprend des apprentissages inédits* ».

Selon (Jean-claude Tarondeau, Christine Huttin, 2001 p. 68) « *la diversification est une option stratégique qui conduit les firmes à élargir leur domaine d'activité et leur impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire requis par le nouvel espace concurrentiel dans lequel elles pénètrent* ».

En effet, la stratégie de diversification est une option stratégique, qui consiste à se lancer dans des domaines d'activité nouveaux hors son métier de base, en élargissant le portefeuille d'activités de l'entreprise, et ce, afin d'assurer son développement dans un environnement concurrentiel où les règles du jeu sont différentes.

1-2-2 Les types de la stratégie de diversification

Il existe plusieurs typologies de la stratégie de diversification dans la littérature en stratégie. Ci-après nous allons exposer les plus couramment connues.

a- Selon Igor Ansoff

(Ansoff, 1974) Distingue quatre types de stratégie de diversification. Il s'est basé sur trois éléments essentiels pour dresser cette typologie qui sont : l'application, le groupe de clientèle servi et la technologie.

- la diversification horizontale

Ce type de diversification consiste à un développement de nouvelles activités complémentaires à celles actuelles, afin de satisfaire la clientèle habituelle ou historique de l'entreprise, et ce, en utilisant un ou plusieurs pivots de la chaîne de valeur qui peuvent être au niveau technologique, commercial, en termes de compétence...

Autrement dit, cette forme de diversification se caractérise par l'offre de nouveaux produits qui partagent des maillons communs avec les produits proposés par l'entreprise, généralement il s'agit de canaux de distribution, afin de répondre aux besoins de la même clientèle.

- **L'intégration verticale.**

Cette forme correspond à l'introduction des activités en amont ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette stratégie aussi s'inscrit principalement dans le souci de sécuriser le processus de production à partir de la matière première jusqu'aux débouchés pour ses produits finis.

En d'autres termes, dans l'intégration verticale en amont, il s'agit d'incorporer la chaîne de valeur fournisseur à la chaîne actuelle de l'entreprise, et ce afin d'assurer ses sources d'approvisionnements. De même pour l'intégration verticale en aval, qui consiste à un développement vers des étapes situées en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise, comme le contrôle de circuit de commercialisation de ses produits et assurer un service après-vente.

L'intégration verticale en amont ou en aval, permet essentiellement à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché, et de diminuer sa dépendance des différents prestataires, et par conséquent augmenter les barrières à l'entrée pour éventuels concurrents.

- **La diversification concentrique**

Une entreprise se diversifie concentriquement, signifie qu'elle offre de nouveaux produits, en ciblant une nouvelle clientèle tout en introduisant la même technologie et les mêmes compétences utilisées dans son métier d'origine. Dans ce type de stratégie, la synergie⁷ est créée au niveau des actifs technologiques de la firme qui sont exploités dans deux activités en s'adressant à deux segments différents.

- **La diversification totale**

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à s'engager dans des activités sans rapport direct les unes avec les autres. Pour Ansoff (1974) la diversification totale désigne la stratégie d'entreprise agissant sur des DAS qui n'ont en commun ni le produit ni le marché.

À cet effet, l'entreprise développe une nouvelle activité en offrant de nouveaux produits, en se basant sur de nouvelles technologies en ciblant de nouveaux segments de clientèle, il

⁷ La synergie : selon (Meier, 2009 p. 200) La réalisation de synergies correspond globalement à une création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entités regroupées et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement.

s'agit plutôt de conquérir un nouveau domaine qui ne partage aucun maillon commun avec l'activité existante.

b- Selon Wrigley et Rumelt

Cette typologie est la plus courante dans la littérature, elle a été proposée par Wrigley en 1970, et affinée par Rumelt en 1974. Selon (Alain Desreumaux et al., 2009, p.153) cette typologie introduit le concept de degré de parenté entre les activités, comme étant un critère de distinction entre les différentes formes de diversification.

Wrigley et Rumelt opposent la diversification reliée qui consiste sur un ensemble d'activités différentes, présentant des maillons communs d'ordre commercial et/ou technologique, ainsi que la diversification non reliée qui consiste à se lancer dans des activités sans relation commune les unes avec les autres.

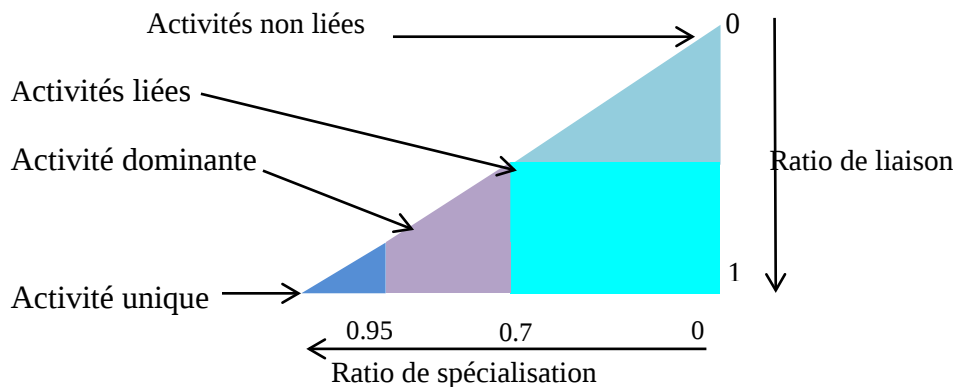
Dans cette perspective, la classification des activités de l'entreprise repose essentiellement sur l'analyse de la composition du chiffre d'affaire et le calcul des différents ratios. Selon (Alain Desreumaux et al., 2009, p.153) il faut procéder tout d'abord par l'inventaire des activités discrètes composant le chiffre d'affaires, d'après Rumelt 1974(cité par (Noel Alain, Pierre Dussauge, 1994 p. 298) : « *une activité discrète est une activité qui peut être conduite indépendamment des autres* ». Et afin de mieux guider l'analyse, il avait proposé plusieurs éléments : les conséquences de la suppression d'une activité sur les autres ; l'existence d'une différence entre les procédés de fabrication pour les différentes activités et l'existence d'un lien entre les paramètres de commercialisation des différents produits de l'entreprise.

Une fois l'inventaire des activités discrètes est fait, l'étape suivante concerne le calcul de ratios significatifs, parmi ces derniers deux sont plus particulièrement mobilisés :

Le ratio de spécialisation (RS), selon (Alain Desreumaux et al., 2009, p.154) : « *pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la plus grande activité discrète* », Rumelt considère qu'un ratio de 0.7 permet de distinguer les entreprises à activité dominante des entreprises diversifiées, et un ratio de spécialisation au moins égal à 0.95 correspond à des entreprises à activité unique.

Le ratio de liaison (RL), selon (Alain Desreumaux et al., 2009, p.154) : « *pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par le groupe d'activités liées le plus important, c'est-à-dire d'activités discrètes possédant des parentés d'ordre commerciale et / ou technologique* », pour ce ratio, Rumelt garde le seuil de 0.7 afin d'opposer les entreprises à diversification reliée ($RL > 0.7$) et les entreprises à diversification non reliée ($RL < 0.7$). Ci-dessous la catégorisation de la stratégie de diversification selon Wrigley.

Schéma N°04 : les formes de diversification selon Wrigley



Source : Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, « stratégie », édition Pearson Education, 2009 page 154.

Rumelt avait raffiné cette analyse en opérant des distinctions au sein de chaque catégorie, en proposant les types exposés dans le tableau suivant.

Tableau N°04 : les formes de diversification selon Rumelt.

Typologie de Wrigley	Typologie de Rumelt
Activité unique $RS > 95\%$	Activité unique $RS > 95\%$
Activité dominante : $70\% < RS < 95\%$	Activité dominante, verticale : CA verticalement intégré $> 70\%$ Activité dominante/contrainte : $70\% < RS < 95\%$, la plupart des autres activités étant reliées les unes aux autres par des actifs ou des compétences clés Activité dominante /en chaine : $70\% < RS < 95\%$, la plupart des autres activités étant reliées au moins à une autre Activité dominante /non reliée : $70\% < RS < 95\%$, la majorité des autres activités n'étant pas liées.
Activités apparentées $RS < 70\%$, $RL > 70\%$	Activités liées/contrainte : $RS < 70\%$, 70% ou plus des activités liées les unes aux autres Activités liées/en chaine : $RS < 70\%$, $RL > 70\%$ la plupart des activités étant reliées au moins à une autre
Activités non apparentées $RS < 70\%$, $RL < 70\%$	Activités non reliées : $RS < 70\%$, $RL < 70\%$

Source : Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, « stratégie », édition Pearson Education, 2009 page 155.

c- Selon Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979) concentrent leurs travaux sur la diversification par croissance externe d'où ils distinguent deux types de diversification liée et non liée.

- La diversification liée :

Selon (Radacal, 2008 p. 47), Salter et Weinhold considèrent que les acquisitions de l'entreprise sont qualifiées par liées si elles partagent au moins une des caractéristiques suivantes :

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

D'après Salter et Weinhold, ce type de diversification a été prolongé avec précision, en introduisant deux profils qui sont :

a- La diversification liée-complémentaire :

Il s'agit d'étendre le périmètre d'activité de l'entreprise vers des couples marché /produits qui demandent des compétences fonctionnelles similaires à celles existantes, autrement dit des compétences relatives à l'activité actuelle.

b- La diversification liée-supplémentaire :

C'est lorsque l'entreprise s'oriente vers un nouveau secteur qui nécessite l'addition de nouvelles compétences à celles déjà existantes, et ceci implique des changements significatifs sur le produits offerts et le marché initial.

Il est à signaler que ce type de stratégie représente une source de synergie entre les différentes activités, et ce revient aux chaine de valeur communes, comme les facteurs clé de succès, des qualités fonctionnelles, compétences, ressources...etc.

- La diversification non liée.

La diversification est qualifiée non liée, dans le cas où il n'y pas un transfert de compétences entre les différentes activités. Autrement dit, le manque de maillons de valeur communs entre les activités de l'entreprise.

Cette stratégie s'avère très intéressante pour les entreprises, il s'agit de constituer un portefeuille d'activités qui ne représente aucune cohérence stratégique. Dans cette optique, le développement et la croissance de certaines activités peuvent compenser le déclin des autres, et ce dans le but de créer un équilibre du portefeuille d'activités. Néanmoins cette stratégie peut représenter un problème crucial qui est la difficulté de gestion, pour cela cette stratégie doit être choisie avec précautions.

d- Selon M. Porter

D'après (Radacal, 2008 p. 48) Porter avait également contribué à l'étude de cette stratégie, en distinguant deux types : la stratégie horizontale et la logique de portefeuille.

- La logique de portefeuille :

Pour ce type de stratégie de diversification, Porter considère que l'entreprise applique une logique de titres financiers aux différentes activités. Par cette logique, toutes les activités ou toutes les unités sont considérées comme des sources indépendantes de valeur, et le total des ressources générées par l'entreprise représentent la somme des ressources produites par chaque unité.

Dans la logique de portefeuille, toutes les unités sont autonomes, sans qu'il ait une coordination entre elles, et le critère principal de performance est la rentabilité financière, pour cela chaque centre de profit doit atteindre ses objectifs financiers arrêtés par la direction générale.

- La stratégie horizontale :

(Porter, 1999 p. 383) Définit cette stratégie comme « *un ensemble d'objectifs et de mesures coordonnées entre les unités de l'entreprise distinctes mais reliées* », contrairement à la logique de portefeuille qui consiste uniquement sur des considérations financières, la stratégie horizontale s'appuie sur le développement des synergies opérationnelles entre les différentes activités indépendantes au sein de l'entreprise.

C'est contrairement à la logique de portefeuille, la stratégie horizontale met l'accent sur l'interdépendance des unités, elle relève davantage de la performance concurrentielle que la performance financière.

1-2-3 Les avantages et limites de la stratégie de diversification

Comme tout choix stratégique, la stratégie de diversification amène des avantages, et d'autres parts des inconvénients qui seront développés ci-dessous.

a- Les avantages de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification est considérée comme une stratégie permettant en premier lieu à l'entreprise d'avoir éventuellement plusieurs possibilités en matière d'offre, afin de se protéger contre les variations de la conjoncture économique ainsi que les goûts des consommateurs.

A contrario de la stratégie de spécialisation qui s'appuie sur la dépendance de l'entreprise sur un domaine d'activité unique qui pourrait atteindre son déclin dans certain temps, la stratégie de diversification permet à l'entreprise de réduire le risque liée à cette dépendance, en créant un équilibre entre les activités.

D'autre part, cette stratégie de type liée, amène à une meilleure rentabilité, qui revient à l'économie de champ⁸ qu'elle génère, et ce en raison de l'exploitation des ressources d'une manière partagée entre les différentes activités, ce qui conduit à la création d'une synergie qui correspond à la création de la valeur suite au regroupement et le partage entre ces activités, ce que le confirment Goold et Campbell (cité par (Gerry Johnson et al., 2008, p. 321) « *la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles* ».

Par rapport au type intégration verticale proposé par Ansoff, permet à l'entreprise à être plus compétitive, chose justifiée par l'incorporation des chaînes de valeur que ce soit en amont ou en aval, ce qui permet à l'entreprise de réaliser des coûts plus faibles par rapport à ses rivaux, et ce par l'élimination des coûts des intermédiaires, et par conséquent son offre proposée aurait un prix inférieur que les offres concurrentes.

La stratégie de diversification de type non liée, permet à l'entreprise de saisir des opportunités attractives et prometteuses en dehors de son métier initial afin de mieux se développer ce qui représente une nouvelle source de profit, et dans cette perspective,

⁸ Economie de champ : il s'agit de l'utilisation des ressources et compétences existantes entre plusieurs DAS, ce qui permet à l'entreprise de valoriser son savoir-faire, et de créer de la valeur sans avoir à réaliser une deuxième fois les investissements nécessaires.

l'entreprise devrait faire ses preuves dans les nouvelles activités engagées où elle n'est pas encore présente et sans expérience préalable.

b- Les inconvénients de la stratégie de diversification.

Parmi les inconvénients qui sont reconnus à la stratégie de diversification de type liée, est la question de la mise en œuvre du partage des ressources et compétences entre les différentes activités de l'entreprise qui s'avère dans certains cas assez coûteux et complexe, voire très long, et d'après (Bouglet, 2013 p. 162), ce problème se pose d'une manière importante dans le cas d'hyper-compétition, où l'entreprise devrait répondre rapidement aux changements de son environnement.

Conformément à la question de partage, l'entreprise risque de ne pas mieux exploiter ses compétences distinctives et sa capacité stratégique qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

En effet, une entreprise diversifiée, ayant un ensemble d'activités différentes engendre selon (Parthasarthy, 2009 p. 147) une sorte de dispersion de l'attention de l'entreprise, car elle doit se concentrer, gérer et contrôler plusieurs métiers à la fois, d'une manière efficace pour assurer son développement et l'équilibre de son portefeuille, en d'autres termes, en se diversifiant l'attention accordée à chacune des activités serait différente et pas judicieuse, et c'est contrairement à la stratégie de spécialisation, où l'entreprise se concentre uniquement sur un seul DAS, ce qui lui autorise de le contrôler efficacement.

Dans certaines situations, l'entreprise choisit et s'engage dans des nouveaux DAS pour plusieurs raisons, en revanche, ces nouvelles activités peuvent représenter un risque de cannibalisation⁹ au sein du portefeuille d'activités, un cas qui reflète la contradiction des objectifs prédéfinis.

Pour une entreprise intégrée verticalement en amont ou en aval, qui signifie l'élargissement de son activité par l'absorption de la chaîne de la matière première en devenant le fournisseur d'elle-même, et ce dans le but d'assurer son approvisionnement et réaliser moins de coûts, ou de créer et contrôler son réseau de distribution afin de minimiser les coûts des intermédiaires, ainsi que de veiller à la présence de son offre sur le marché. Ce type de stratégie représente pour plusieurs auteurs un risque de construire une

⁹ Cannibalisation : un concept qui signifie que l'entreprise commercialise des produits concurrents.

barrière à la sortie¹⁰ pour l'entreprise, où toute décision de désengagement et de retrait s'avère difficile voire impossible.

Comme déjà présenté dans les avantages, la stratégie de diversification apporte à l'entreprise une meilleure exploitation de ses actifs stratégiques entre les différentes activités, cependant, cette stratégie exige une forte coordination entre ses unités pour assurer le bon déroulement de la gestion et le partage des ressources, ainsi que la circulation de l'information, or cette coordination est souvent entravée par des étranglements dont leurs résolutions nécessitent l'intervention de la direction générale ce qui provoque une sorte de gaspillage des ressources managériales et des dépenses administratives.

Ainsi, l'image et l'identité des grands groupes ayant un portefeuille d'activités non liées ne sont pas claires, étant donné qu'elle exerce plusieurs métiers, autrement dit, être présente dans des activités totalement différentes les unes des autres, ce qui pousse ses parties prenantes à se demander quel est son métier principal, et où se concentre réellement son savoir-faire.

1-3 L'internationalisation

Depuis la deuxième moitié du vingtième siècle, l'internationalisation des activités des entreprises avait pris une ampleur remarquable. Cette stratégie n'est pas réservée que pour les grandes entreprises, même les petites organisations s'orientent de plus en plus à étendre leur présence en dehors de leurs zones géographiques actuelles.

1-3-1 Définitions

Selon (Bouglet, 2013 p. 171) : « ... étendre certaines de ses activités dans d'autres pays que celui d'origine, le but de cette stratégie est notamment de mettre en valeur ses savoir-faire hors des frontières, ou d'y trouver une source d'avantage relatif (main d'œuvre moins coûteuse...). ».

Ce choix stratégique qui consiste sur l'expansion internationale, promet aux entreprises des possibilités de croissance et de profits hors ses frontières nationales. Cet engagement est expliqué par plusieurs motifs, notant les facteurs réglementaires favorables, la convergence

¹⁰ Une barrière à la sortie : est un élément limitant la capacité de l'entreprise à se retirer d'un marché. Ces causes peuvent être diverses : investissements spécifiques, réglementation sociale...

du marché qui revoie à la similarité des goûts et des tendances de la clientèle, ainsi que pour saisir l'absence des offres concurrentes dans les nouvelles zones choisies.

Autrement dit, cette stratégie permet à l'entreprise de ne pas se cantonner à son marché actuel caractérisé par la concurrence, également à accroître son développement et assurer sa pérennité. Ainsi que cette stratégie se concrétise par plusieurs voies, à savoir l'exportation des biens ou services, par l'octroi des licences, faire des alliances, ou par l'implantation des unités de production et de commercialisation.

Il est à noter que les offres des entreprises adoptant cette voie stratégique, pourraient proposer deux types d'offre. Une offre standardisée proposée en version unique que ce soit sur le marché national ou international, la stratégie est appelée globale. Et une offre adaptée aux tendances, cultures, habitudes, comportements de la clientèle du nouveau terrain choisi, dans certains ouvrages est appelée multinationale.

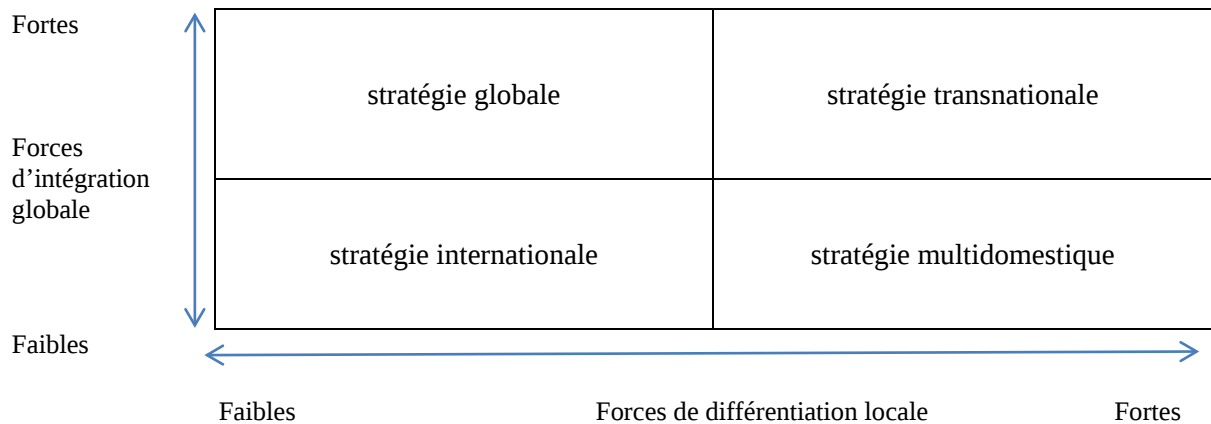
1-3-2 les types de la stratégie d'internationalisation

Selon Bartlett et Goshal (cité par (Bouglet, 2013 p. 175) estiment que les stratégies d'internationalisation sont caractérisées par deux dimensions :

- L'intégration : il s'agit de l'intensité avec laquelle le processus de coordination (façon de connecter les activités effectuées dans plusieurs pays) est mené.
- La différenciation : elle désigne la mesure dans laquelle la stratégie s'adapte à la demande locale dans chaque pays.

À partir de ces deux dimensions, (Bartlett et Goshal, 2010) (cité par (Bouglet, 2013 p. 175) construisent une matrice et distinguent quatre stratégies possibles.

Schéma N°05 : la typologie de Bartlett et Goshal



Source : Bartlett et Goshal, « le management sans frontières », édition d'organisation, 2010 cité dans Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », Gualino lextenso édition, 2010, page 176.

Ces stratégies correspondent à quatre niveaux d'internationalisation. Dans un ordre croissant d'implication, on trouve :

- 1- **L'entreprise internationale** : qui se contente de gérer ses filiales à distance. L'engagement à l'étranger est donc modéré.
- 2- **L'entreprise multidomestique** : qui fonctionne également par filiales, mais leur laisse davantage d'autonomie
- 3- **L'entreprise globale** : qui ne fonctionne pas par filiales. Ses fonctions et activités sont réparties dans le monde entier, et la coordination reste centralisée. Il s'agit de s'adresser au marché mondial considéré comme un seul marché, sans spécificités locales. Cela permet de générer des économies d'échelle autour de produits standardisés. La stratégie est formulée et contrôlée par le siège central.
- 4- **L'entreprise transnationale** : qui ne fonctionne pas par filiales et laisse beaucoup d'autonomie à ses unités, ce qui autorise une forte réactivité sur le terrain.

1-3-3 Avantages et limites de la stratégie d'internationalisation.

Pour la stratégie d'internationalisation, plusieurs avantages lui ont été associés, en revanche, elle comporte également des inconvénients. Les deux éléments seront présentés en suivant.

a- Les avantages de la stratégie d'internationalisation.

Selon (Parthasarthy, 2009 p. 161) l'avantage principal de cette stratégie réside dans les occasions de croissance, et ce par l'augmentation de la taille de l'entreprise suite à

l'accroissement de ses ventes sur un large périmètre. Cet avantage est beaucoup plus perçu par les entreprises se trouvant dans les pays développés, étant donné qu'elles possèdent en général des produits brevetés, atteignant le stade de maturité sur le marché local, dans cette optique, ces entreprises se dirigent à être présentes dans des marchés naissants, où ses produits reconnaissent un nouveau départ, en faisant concurrence avec les offres locales.

Une entreprise internationale devrait répondre à la demande nationale ainsi que la demande extérieure, pour cela, sa cadence de production serait plus soutenue, on constate, une forte production induit une quantité importante, élément permettant de réaliser des économies d'échelle, conduisant à réaliser un bien à coût faible en ayant la possibilité de le proposer à prix inférieur que les concurrents.

Selon (Bouglet, 2013 p. 179) s'internationaliser permet de créer un certain équilibre relativement à la demande qui connaît des variations entre les différents pays, en d'autres termes, soutenir la demande qui a connu une baisse dans un pays par la demande d'un autre. Également, en s'internationalisant l'entreprise pourrait réduire le risque de change, et ce par sa possession des réserves sous différentes devises.

L'internationalisation offre l'avantage de l'apprentissage, et ce revient à la présence de l'entreprise dans des environnements totalement divers à tant d'égard, une situation permettant d'acquérir de nouvelles connaissances qui seront recrutées dans l'accommodation de l'offre, ainsi que d'avoir de nouvelles compétences dans le cadre de sa réalisation.

Ainsi, le choix des nouvelles zones géographique n'est pas fortuit, c'est une décision stratégique pour l'entreprise, pour cela elle se base sur des données émanant des études du nouvel environnement, le critère phare correspond à la disponibilité de la matière première, surtout là où elle est mal exploitée. Également, par rapport aux pays en voie de développement, les entreprises internationales profitent de la main d'œuvre qualifiée et moins cher, par conséquent réduire ses coûts de production ce qui représente un avantage concurrentiel, lui permettant de proposer une offre intéressante et de devancer ses rivaux.

Dunning (cité par (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, 2009 p. 162) proposait le modèle OLI, qui combine trois avantages potentiels de la stratégie d'internationalisation.

- Des avantages spécifiques (Ownership advantages) ce qui signifie l'exploitation du potentiel et du savoir-faire de l'entreprise comme par exemple la disponibilité des talents managériaux, la différenciation de ses produits.
- Des avantages de localisation (Localisation advantages) qui renvoient facteurs permettant à l'entreprise de s'exercer dans le pays d'accueil.
- Des avantages d'internalisation (internalisation advantages) qui correspondent à la réactivité, l'organisation interne et sa capacité stratégique relative à l'expansion de l'activité et de coordonner les différentes chaînes de valeurs sur plusieurs terrains.

b- Les inconvénients de la stratégie d'internationalisation.

Une entreprise internationale rencontre toujours des difficultés qui reviennent à plusieurs causes, à savoir : aux facteurs économiques comme la fluctuation des taux de change impactant sur la planification financière ; d'autre part l'instabilité politique qui est récurrentes dans les pays en voie de développement menaçant les investissements engagés ; les barrières à la coordination suite à la différence de langue.

En adaptant l'offre aux attentes et à la culture des nouveaux pays, ce qui exige une forte mobilisation des ressources tant humaines que financières, s'ajoute à cela la nécessité de faire des efforts marketing dans le but de faire connaître le produit ou service, par conséquent l'offre serait proposée à un prix plus au moins élevé, qui ne serait pas accepté par la plupart des clients à préciser ceux qui se trouvent dans des pays connus par des revenus moyens.

Les entreprises internationales sont souvent confrontées au risque de la perte de la technologie clé, et ce, est relatif à plusieurs raisons, entre autres : la contrefaçon effectuée par les entreprises locales, en proposant des versions semblables à celles originales en utilisant des matières moins coûteuses permettant de proposer une offre à prix beaucoup moins cher ; l'espionnage industriel, par le recrutement des cadres qualifiés originaires des nouveaux pays, qui apprennent les différents processus et le mode de fonctionnement, dans le but de divulguer ce secret professionnel aux entreprises locales.

L'engagement de l'entreprise à s'internationaliser requiert des investissements lourds afin de pénétrer le nouveau marché, le risque de ne pas atteindre les résultats escomptés est

toujours présent, engendrant des pertes colossales menaçant toute la structure de l'entreprise.

La section 02 : les déterminants de la stratégie de diversification.

Nous visons par cette section présenter des éléments importants relatifs à la stratégie de diversification comme étant une voie de développement pour l'entreprise, afin de répondre aux questions suivantes : pourquoi elle est choisie ? Comment elle est déclinée ? Et comment assurer son succès ?

2-1 les motivations de l'adoption de la stratégie de diversification.

Aujourd'hui, les entreprises s'orientent de plus en plus à diversifier leurs activités. Plusieurs raisons justifient cette tendance.

Selon (Ansoff, 1974 p. 95) l'entreprise se diversifie pour quatre raisons essentielles:

1- L'atteinte des objectifs.

L'entreprise se fixe deux types d'objectifs : de rentabilité et de flexibilité. Elle s'engage à se diversifier dans le cas de :

- a- **La non atteinte des objectifs de rentabilité** : cela peut correspondre à la saturation du marché, des pressions de la concurrence, ou par l'obsolescence de ses lignes de produits.
- b- **La non atteinte des objectifs de flexibilité** : peut revenir par exemple à la réalisation de son chiffre d'affaires est relatif à un seul client, ou l'apparition de nouvelles technologies dans son domaine d'activité.

Pour cela, la stratégie de diversification s'avère comme une solution stratégique, permettant la réalisation des objectifs escomptés, et ce par l'engagement dans de nouveaux domaines d'activités stratégiques.

2- La disponibilité de fonds.

La disponibilité de la ressource financière d'une manière qui excède les besoins, peut conduire l'entreprise à envisager la stratégie de diversification, surtout par fusion et

acquisition comme le mentionne (Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, 2008 p. 239).

La liquidité dont dispose l'entreprise en surplus émanant de son activité actuelle, permet de tirer des intérêts dans le cas de son dépôt à la banque, ou la mettre sous forme de titres par exemple. Néanmoins ces intérêts seront inférieurs en les comparant aux revenus que l'entreprise peut encaisser dans le cas de placement de son surplus sous forme d'investissement dans des nouvelles activités.

3- Les opportunités de croissance.

Selon Ansoff, l'entreprise mesure entre ces chances d'expansion et celles de diversification. Elle penche vers cette dernière en cas où :

- ❖ Les avantages qui surviennent de l'adoption de la stratégie de diversification sont suffisamment prometteurs un meilleur futur pour l'entreprise par rapport aux avantages tirés de la logique d'expansion.
- ❖ Dans le cas où son activité en recherche est développement est assez avancée, en lui permettant la possibilité de proposer d'autres nouvelles productions à côté de celles existantes, à partir des mêmes ressources.
- ❖ Ainsi, l'élément de la synergie est écarté dans la logique d'expansion, tandis que la diversification le prend en compte, pour cela l'entreprise préfère de diversifier ses activités que de suivre une expansion.

4- L'indécision entre la diversification et l'expansion.

Dans ce cas, l'entreprise ne détient pas suffisamment d'informations, lui permettant de comparer entre la profitabilité issue de la diversification et celle d'expansion.

Selon (Ansoff, 1974 p. 95) : « *de nombreuses firmes continuent à chercher des occasions de se diversifier, en attendant d'avoir des éléments décisifs pour choisir entre la diversification et l'expansion.* » c'est toujours dans un souci de croissance, l'entreprise opte pour la diversification de ses activités plutôt qu'étendre la principale.

D'autres raisons peuvent être évoquées à savoir :

5- Réagir au déclin du marché

Selon (Gerry Johnson et al., 2008, p. 321) c'est une des raisons invoquées pour justifier le choix de la stratégie de diversification. Après la phase de maturité qui est caractérisée par la stabilité de la demande, toute activité atteint son déclin, en connaissant une forte baisse des ventes et l'attaque par la concurrence ce qui fragilise la situation de l'entreprise. Ce cas se manifeste très important dans le cas d'une entreprise à monoactivité, c'est-à-dire une entreprise de type spécialiste, qui s'appuie uniquement sur une seule activité. Mais en ayant un portefeuille assez diversifié, l'entreprise pourrait équilibrer le déclin d'une certaine activité par le développement d'une autre.

6- Répartition des risques

Cette deuxième motivation rejoint celle précédemment citée. L'environnement externe de l'entreprise est en mutation permanente, où toute activité est supposée à rencontrer des perturbations engendrant une distabilisation de sa position concurrentielle. Cette situation serait mieux soutenue par l'existence d'autres activités qui n'ont pas été impactées par ces changements.

7- La disponibilité des ressources.

Selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 238) l'entreprise procède à la diversification de ses activités dans le cas où elle souhaite mieux exploiter ses capacités stratégiques telle que la maîtrise d'un système de distribution, un savoir-faire...etc, en les rentabilisant davantage par la diversification de ses activités.

8- La pression concurrentielle.

Parfois c'est une des raisons inattendues qui pousse l'entreprise à se diversifier, il s'agit de suivre les pas des concurrents quand ils s'orientent à diversifier leurs activités.

L'entreprise se trouve dans une situation, limitée par son activité actuelle, alors que ses rivaux partagent de nouvelles parts de marché. Pour cela elle aura tendance à les copier et les concurrencer dans ces nouveaux domaines.

9- La mondialisation des marchés.

Ce phénomène qui consiste sur l'interdépendance des économies, le développement des moyens de transports et la convergence des marchés, motive les entreprises à se trouver dans des nouveaux marchés promettant leur croissance, en occupant des espaces plus grands, où la concurrence est plus intensive.

10- Maintenir le personnel qualifié.

C'est une question qui justifie fortement la diversification. Si l'entreprise insiste à maintenir ses cadres du premier rang, elle les incite à créer leurs propres entreprises dans d'autres domaines que celui actuel tout en restant ses employés. En d'autre terme c'est une des formes d'entrepreneuriat qui est l'essaimage¹¹.

Cette propulsion permet à l'entreprise de garder près d'elle sa ressource humaine de valeur, en lui offrant des possibilités de développement dans des domaines qui l'intéressent, par conséquent l'entreprise se trouve dans des diverses activités.

11- Les actions des gouvernements.

Selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 241) c'est une raison qui stimule beaucoup d'entreprises à se diversifier. Il s'agit de leur permettre des grandes opportunités de croissance par des facilitations réglementaires.

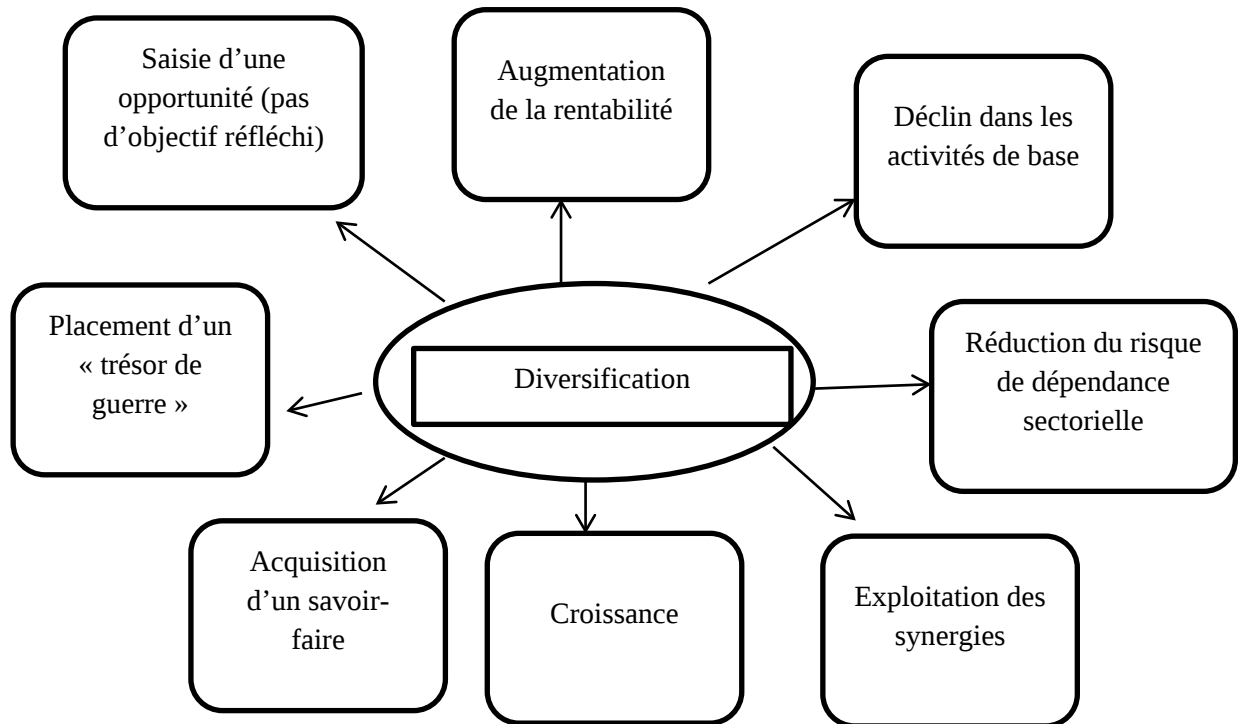
12- Répondre aux attentes des parties prenantes :

Selon (Gerry Johnson et al., 2008, p. 321) en particulier celles des dirigeants, qui parfois mènent à des diversification hasardeuses. Il s'agit plutôt de construire des empires en laissant leurs empreintes dans l'industrie. Cette raison est appelée selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 242) « *une raison émotive* ».

¹¹ Selon le cours de Pr Bouchnak Khelladi : « *Créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Les projets peuvent être variés et concerner la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature de réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.* »

Afin d'enrichir cette partie relative aux motivations de la stratégie de diversification, nous allons exposer la vision de (Very, 1991 p. 35) concernant les objectifs poursuivis par l'entreprise en adoptant la stratégie de diversification, présentée dans la figure suivante.

Schéma N°06 : objectifs de la diversification (liste non exhaustive).



Source : Philippe Very, « stratégies de diversification, nouvelles perspectives », éditions Liaison, 1991, page 35.

Après l'énumération de ces différents motifs justifiant la diversification, il est à constater que son adoption apparaît un choix si elle veut par exemple optimiser ses surcapacités, ou une obligation dans le cas où elle est pressée par la concurrence.

2-2 le déploiement de la stratégie de diversification.

L'adoption de la stratégie de diversification n'est pas une démarche hasardeuse, la pénétration de l'entreprise dans un nouveau domaine est un engagement très risqué, et concerne son organisation dans sa globalité. Selon (Very, 1991) ce n'est pas parce que les nouvelles activités s'avèrent profitables, ou avoir des ressources financières excédentaires, sont des facteurs garantissant le succès de cette stratégie.

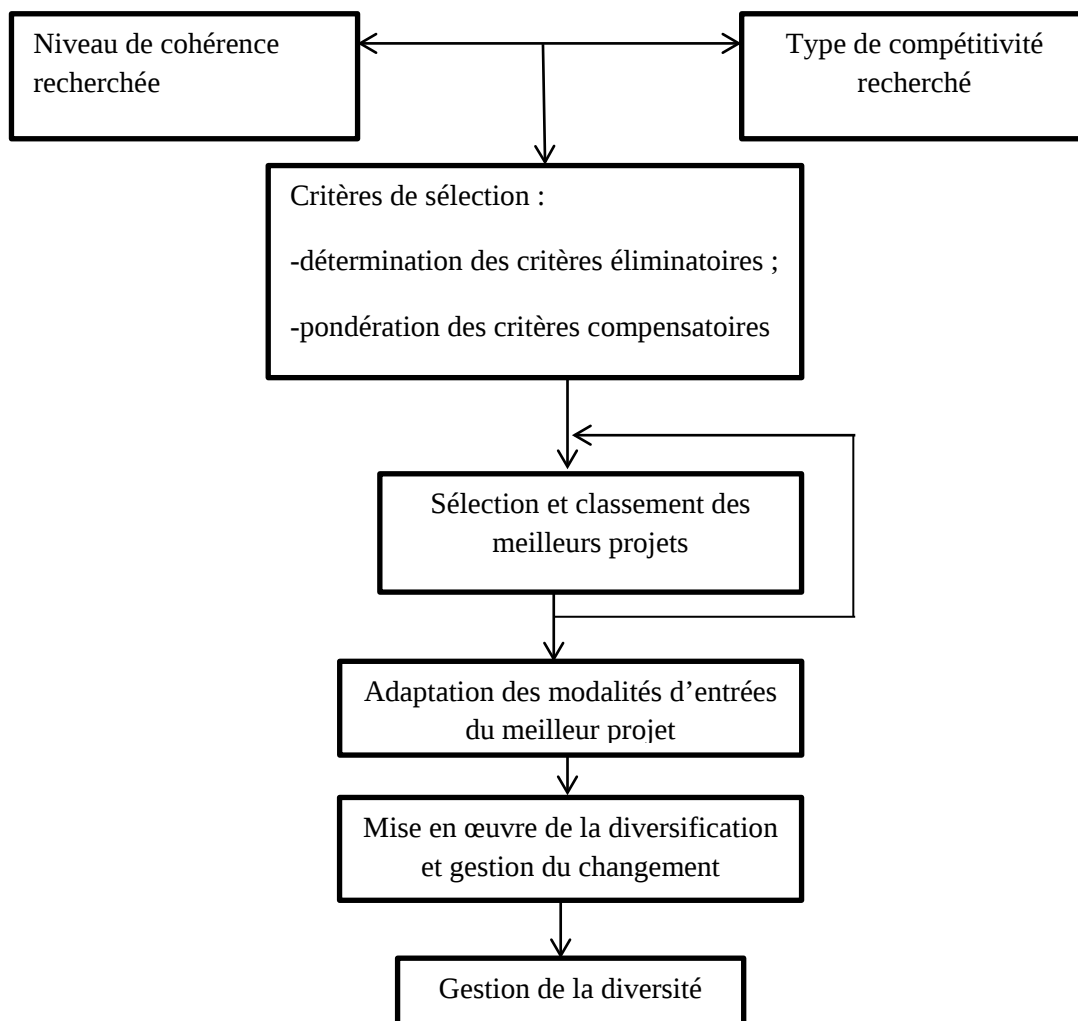
Selon (Very, 1991 p. 95) l'adoption de la stratégie de diversification revient à deux éléments, le premier renvoie à la décision des dirigeants et ce, suite à un diagnostic

stratégique de la situation actuelle que connaît l'entreprise, relativement à son environnement externe ou interne, le deuxième élément fait référence aux opportunités qui se présentent, dans le cadre d'acquisition d'une nouvelle entreprise.

En effet, la conduite de la stratégie de diversification est une décision stratégique, qui met en avant le futur de l'entreprise, dans une optique d'assurer et faire évoluer son développement, pour cela, elle doit être choisie et déclinée d'une manière permettant de créer de la valeur.

(Very, 1991 pp. 96-99) propose une méthode de conduite de cette stratégie, basée sur sept étapes, résumées dans la figure suivante.

Schéma N°07 : Méthode de conduite d'une diversification.



Source : Philippe Very, « stratégies de diversification, nouvelles perspectives », éditions Liaison, 1991, page

1- Déterminer le niveau de cohérence recherché entre l'activité nouvelle et les activités existantes de l'entreprise.

Il s'agit de déterminer l'adéquation et la compatibilité entre l'activité actuelle et celle envisagée. Pour se faire, selon (Very, 1991 pp. 96-97) les dirigeants doivent répondre à trois questionnements :

- 1- L'intégration de la nouvelle activité dans la vision stratégique de l'entreprise ;
- 2- L'adéquation culturelle entre l'activité existante et la nouvelle ;
- 3- La cohérence managériale.

Une forte connaissance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est indispensable, que doivent avoir les dirigeants afin de définir le niveau de cohérence recherché.

Cette cohérence entre l'activité existante et la nouvelle, est basée sur trois éléments : la vision stratégique, la culture ainsi que l'expertise managériale, dont leur définition par les dirigeants, permet d'énumérer un ensemble de critères qui seront retenus pour pouvoir sélectionner la nouvelle activité.

2- Déterminer l'objectif de compétitivité recherché à travers la manœuvre de diversification.

La détermination de l'objectif de compétitivité recherché s'appuie sur un diagnostic stratégique, permettant de mettre en évidence la situation concurrentielle de l'entreprise dans le cadre de son activité de base, qui pourrait connaître un déclin, d'où la manœuvre de diversification sera choisie par les dirigeants afin de redresser la situation.

3- Identifier et ordonner les critères pertinents de sélection de la nouvelle activité.

La détermination de niveau de cohérence ainsi que l'objectif de compétitivité dégage un ensemble de critères de sélection des nouvelles activités que l'entreprise veut exercer. Selon (Very, 1991 p. 97) il existe deux types de critères : éliminatoires et compensatoires.

Les critères éliminatoires doivent être obligatoirement satisfaits, la nouvelle activité ne sera retenue que dans le cas où elle répond à tous ces critères.

Pour les critères compensatoires, l'activité envisagée ne sera pas autant rejetée si elle ne répond pas à un de ces critères. Généralement les dirigeants n'accordent pas la même importance à l'ensemble des critères compensatoires, pour que le choix soit judicieux, ils optent pour un système de pondération.

4- Sélectionner et classer les meilleurs projets.

Dans cette étape, les différentes activités potentielles doivent être soumises à l'ensemble des critères éliminatoires, seules qui répondent à leur ensemble seront retenues. Par la suite, elles seront analysées selon les critères compensatoires, celles qui satisfont le mieux seront encore retenues et classées selon l'ordre de satisfaction, tandis que les restantes sont abandonnées.

À partir de la liste des activités conservées, les dirigeants choisissent les trois premiers projets sujets de diversification.

5- Adapter les modalités d'entrée (dans le cas du meilleur projet).

Une fois le meilleur projet est décidé, les dirigeants définissent les modalités de pénétration de la nouvelle activité. Selon (Very, 1991 p. 98) trois questions essentielles sont posées :

- 1) À quelle époque entrer,
- 2) À quelle échelle,
- 3) Comment entrer.

Le choix de l'époque d'entamer la nouvelle activité revêt une très grande importance, il est intimement lié au type de l'activité envisagée. Qui pourrait être exercée d'une manière cyclique ; elle peut connaître une forte concurrence, ou être susceptible à l'incertitude de l'environnement. Pour ce là, l'entreprise doit procéder à un diagnostic de son environnement externe, afin de pouvoir choisir le meilleur moment.

La définition de l'échelle d'entrée correspond aux objectifs de performance préalablement déterminés par l'entreprise. Il s'agit de définir la taille nécessaire pour les atteindre.

Le mode d'entrée fait référence aux moyens par lesquels l'entreprise commence sa nouvelle activité, que ce soit par alliance, acquisition ou par développement interne.

Selon (Parthasarthy, 2009 p. 148) il existe deux façons phares pour effectuer une diversification : l'intrapreneuriat et les acquisitions.

1) L'intrapreneuriat :

Selon (Parthasarthy, 2009) cette modalité consiste à concevoir et commercialiser de nouveaux produits en utilisant les capacités d'innovation dont dispose l'entreprise.

2) Les acquisitions :

Beaucoup de diversifications sont effectuées par le biais de cette modalité. Il existe quatre types d'acquisitions : verticale, géographique, horizontale et conglomerale.

Par l'acquisition verticale, la nouvelle activité sera tout au long de la chaîne verticale de l'entreprise, par exemple assurer ses approvisionnements. L'acquisition géographique consiste à se trouver dans une nouvelle région pour exercer la nouvelle activité. L'acquisition horizontale permet à l'entreprise de réaliser sa nouvelle activité qui est étroitement liée à celle de base. Et enfin l'acquisition conglomerale permet d'effectuer une activité sans aucun lien avec l'activité existante.

6- Gérer le changement.

L'intégration de la nouvelle activité selon les modalités précédemment citées dans l'entreprise, entraîne un ensemble de changements relativement à sa structure, la culture, les moyens de communication, l'organisation des unités ... etc.

La conduite du changement s'avère un outil important afin de mener à bien la diversification, il s'agit de piloter le passage de la gestion d'une seule activité à la gestion de deux ou plus, parmi les approches les plus connues de la conduite du changement est celle de John Kotter¹² qui propose une méthode composée de huit étapes afin de mener tout changement envisageable. Il ajoute que la culture de l'entreprise représente le noyau dur et le facteur de succès de tout projet de changement.

¹² Il explique son approche dans son livre « conduire le changement : feuille de route en 8 étapes », Pearson, Paris, 2015.

7- Gérer la diversité

L'entreprise peut exercer plusieurs activités simultanément, l'existante et la nouvelle. Chacune possède des particularités, en matière de management, de processus de production..., et afin d'assurer la gestion de l'ensemble, les dirigeants doivent mener le management de la diversité, qui consiste à avoir des compétences managériales permettant de gérer l'ensemble.

En d'autres termes, l'entreprise doit créer un équilibre dans son portefeuille d'activités diversifié. Les matrices Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL) et McKinsey se présentent comme des outils stratégiques permettant de positionner l'ensemble des activités de l'entreprise et de donner une vision claire et globale aux dirigeants, toutefois, ces matrices¹³ ne sont pas suffisantes pour gérer la diversité.

Selon (Very, 1991 p. 177) il faut tenir compte de l'hétérogénéité entre ces activités. Pour cela les dirigeants doivent :

- Assurer le management des activités hétérogènes qui fait référence au: besoin de différenciation du management ;
- Maintenir la cohérence de l'ensemble des attitudes et comportements du personnel ce qui est : le besoin d'intégration du management.

Le besoin de différenciation apparaît lorsqu'il y a un écart entre les activités qui est dû à l'organisation structurelle, la culture, les facteurs clé de succès...etc. pour cela il faut préserver les particularités de chaque activité. Cependant et afin de répondre au deuxième objectif qui concerne le maintien de la cohérence il faut selon (Very, 1991 p. 180) « l'existence d'un tronc commun culturel et l'existence d'une vision stratégique ».

Il est clair que la gestion de la diversité n'est pas aussi facile, elle doit être basée sur une analyse de toutes les activités, et ce par la prise en considération des particularités de chacune d'un côté, et d'un autre, par la création d'une forte coordination. Ainsi, en dépit des spécificités culturelles, il faut instaurer un tronc culturel réunissant ces différentes entités.

¹³ Selon (Giboin, 2015 p. 54) ces matrices « ont pour but, faciliter les choix stratégiques des entreprises multi-activités, gérant un portefeuille de DAS »

Après que nous avons exposé les sept étapes proposées par (Very, 1991) représentant une méthodologie permettant de réussir un projet de diversification. Nous retenons que la démarche de diversification ne s'improvise pas, toutefois elle doit être bien fondée, étant donné qu'elle mise sur toute l'entreprise.

2-3 les facteurs de succès et d'échec de la stratégie de diversification.

Dans cette partie nous allons nous intéresser aux facteurs explicatifs de la performance dans le cadre de la stratégie de diversification.

D'après (Very, 1991 p. 53), conformément aux deux pensées stratégiques, la performance est vue de deux manières. Selon le premier courant qui est la vision stratégique, la performance dépend de l'engagement du personnel dans ce processus du changement. Tandis que le principe de l'adaptation stratégique, elle résulte de l'adaptation des capacités de l'entreprise conformément aux exigences de son environnement.

Ci-dessous, nous présentons les facteurs relatifs à chaque principe.

2-1-1 Les facteurs liés à l'adéquation stratégique.

Relativement à ce principe, la performance d'une entreprise diversifiée est influencée par les facteurs suivants :

a- la valeur économique

L'attractivité de la nouvelle activité représente un facteur élémentaire influençant d'une manière positive la performance de l'entreprise diversifiée. Pour cela, l'évaluation de l'attractivité s'avère une opération assez importante.

b- Synergie entre les activités.

Cet élément est garant de la cohérence de l'ensemble des activités. Et ce, par le biais des combinaisons importantes basées sur le partage des différentes ressources. Comme la définit Ansoff (cité par (Very, 1991 p. 56)) : « *cet effet 2+2=5 par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments.* »

Néanmoins, la synergie peut être également un facteur d'échec, ceci résulte dans le cas de l'incompétence de l'entreprise à gérer les relations complexes en son sein, issues de la synergie.

c- Expertise managériale.

Selon Ansoff (cité par (Very, 1991 p. 63)), l'expertise managériale est une sorte de synergie, mais relative à la direction. Elle constitue un facteur de succès, dans le cas où la nouvelle activité présente des caractéristiques stratégiques et décisionnelles similaire à l'activité existante.

d- Le mode d'entrée.

Il s'agit de la manière par laquelle la diversification se concrétise. Il existe de divers mode de pénétration dans une nouvelle activité, allant du développement interne, l'acquisition et l'alliance.

Une importante étude a été menée par Porter (cité dans (Very, 1991 p. 69)), afin d'évaluer le succès et l'échec des diversification sur la base de mode d'entrée. De cette étude fait ressortir, que l'acquisition et l'alliance sont des modes de diversification les plus risqués, tandis que le développement interne s'avère plus adéquat, toutefois l'entreprise doit se créer une forte position concurrentielle.

2-1-2 Les facteurs liés à la vision stratégique.

Par rapport à ce courant, deux facteurs dominants existent :

a- La culture et image externe.

La culture de l'entreprise peut être définie par l'ensemble de valeurs et les comportements partagés par l'ensemble du personnel. L'intégration de la nouvelle activité qui est un projet de changement, doit être accompagné par une conduite portant à préserver cette culture.

L'image externe renvoie à la perception des parties prenantes de l'entreprise. Ce facteur est très important, projeter une image brouillée suite à la diversification, notamment si le degré est élevé, apporte des conséquences négatives sur la performance, autrement dit, s'avère un élément d'échec.

b- La vision stratégique.

C'est le stade souhaité sur le long terme. Pour y arriver, l'ensemble des membres devront être adhérents. Afin d'assurer le succès de la diversification comme étant une vision stratégique de l'entreprise, le personnel devraient s'intéresser à cette manœuvre. Ceci requiert selon (Very, 1991) un mode de management axé autour les hommes.

D'après ce qui a été exposé dans cette partie, en adoptant la stratégie de diversification, l'entreprise vise booster sa performance. Cette dernière est soumise à un ensemble de facteurs. Afin de faire réussir cette stratégie, l'entreprise est appelée à les gérer à bon escient. Et ce, par la co-construction de la stratégie de diversification avec l'ensemble du personnel, dans le choix et la déclinaison de la diversification, tout en veillant à la cohérence de l'ensemble, c'est-à-dire au choix de la nouvelle activité et sa compatibilité avec celle de base, et en instaurant une forte culture.

Également, exploiter la synergie, toutefois il faut savoir la mener par des actions d'accompagnement, et surtout choisir le meilleur mode d'entrée.

Le non-respect de ces facteurs proposés par les chercheurs mène incontestablement à l'échec.

Section 3 : la performance de l'entreprise.

À travers cette section, nous allons exposer trois aspects de la performance, il s'agit de sa définition, ses typologies ainsi que ses indicateurs de mesure.

3-1 Définition de la performance :

Selon (Chandler, 1992 p. 21) : « *la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* »

Pour (Lorinop, 1998 p. 18): « *la performance dans l'entreprise 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 valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur-coût* »

La majorité des définitions de la performance stipulent l'atteinte des objectifs fixés au préalable. Ces définitions limitent ce concept à une analyse purement financière ainsi que la satisfaction des actionnaires.

De nos jours, cette vision a beaucoup changé, la performance est considérée comme étant la recherche de satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise comme le confirme (Marmuse, 1997 p. 195) : « *la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ».

Ainsi, la notion de la performance globale est très utilisée ces derniers temps. Elle ne doit pas être liée uniquement aux coûts, qualité délai, toutefois elle doit correspondre à un ensemble de facteurs permettant à l'entreprise de mieux piloter son développement.

3-2 les typologies de la performance.

Il existe plusieurs typologies de la performance, nous avons choisi celle proposée par (Fernandez, 2005 p. 39) qui énonce cinq types.

a- La performance « clients ».

Les clients sont au centre de préoccupation de l'entreprise, leur satisfaction est un enjeu primordial. Dans un environnement concurrentiel féroce, l'entreprise est appelée à renforcer ses efforts afin de pouvoir conserver ses parts de marché, et ce, par l'anticipation de leurs attentes, l'écoute et la fidélisation.

b- La performance « actionnaires ».

L'entreprise est en recherche permanente des capitaux afin d'assurer son expansion. Cette dernière assure de sa part la création de valeur pour l'actionnaire, qui est mesurée par l'indicateur de référence l'EVA.¹⁴

c- La performance « personnel ».

Le capital humain représente une richesse pour l'entreprise, sa motivation et son implication dans le développement de l'entreprise, sont des éléments permettant de le valoriser. Les entreprises qui ont réussi à mener un bon management de leurs ressources humaines, ont pris conscience au rôle important qu'ils jouent.

¹⁴ Economic Value Added.

d- La performance « partenaires ».

La relation entre l'entreprise et ses partenaires dépasse un simple contrat, il s'agit d'une gestion stratégique, fondée sur la confiance, ainsi que la recherche des informations permettant d'économiser les coûts, chose conduisant à devancer les concurrents.

e- La performance « public ».

Auparavant les entreprises privilégient uniquement l'aspect économique qui consiste sur la génération des profits, mais à nos jours, cette vision a totalement changé, les pressions de l'environnement social obligent toutes les entreprises à tenir compte de l'aspect social, et l'intégrer dans la formulation de sa stratégie.

3-1 les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise.

La bonne évaluation de la performance de l'entreprise se base essentiellement sur l'exactitude des indicateurs utilisés.

3-1-1 Les indicateurs classiques.

Selon (El koraychi, 2005 p. 252) il existe cinq types d'indicateurs.

1- Indicateurs de production :

Ces indicateurs visent tous ce qui concerne la production, plus particulièrement le niveau de réalisation des programmes de production et son évolution, ainsi que le niveau d'exploitation des capacités de production, et la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise. Parmi ces indicateurs :

Le taux de l'évolution de la production = $\frac{\text{valeur de la production de l'année } N}{\text{valeur de la production de l'année } N-1} \times 100$

2- Indicateurs de productivité :

Selon (El taie, 2008 p. 15) la productivité est : « la quantité de production en fonction à tout élément des éléments de production ». Cet indicateur reflète la capacité de l'entreprise à mieux exploiter ses ressources. Il existe deux types d'indicateurs de mesure de la productivité.

a- Macro-productivité :

Selon (Khalef, Felih hassan- Elhadj, tarik, 2009 p. 246) la macro-productivité : « ...*par laquelle, on mesure le lien entre les moyens de production et la production réalisée à travers le processus sur lequel s'appuie l'entreprise.* ». Elle est mesurée par la formule suivante :

$$\text{La macro-productivité} = \frac{\text{valeur de la production globale}}{\text{valeur des moyens de production}}$$

b- La micro-productivité.

Selon (El taie, 2008 p. 32) la micro-productivité : « ... *elle décrit la relation entre la production en fonction d'un seul facteur de production...* ». Elle peut être mesurée par la formule suivante

$$\text{La micro-productivité} = \frac{\text{valeur de la production}}{\text{valeur d'un seul facteur de production}}$$

3- Indicateurs financiers.

Les indicateurs financiers permettent à l'entreprise de mesurer sa capacité à réaliser des profits, ainsi qu'au respect de ses engagements. Il existe quatre types d'indicateurs financiers.

a- Les indicateurs de profitabilité.

Selon (Bamkherma, 1994 p. 214) : « *c'est un indicateur très important, il est directement lié au niveau de succès ou d'échec de l'objectif ultime de l'entreprise : la maximisation des profits* ». Parmi ses formules :

$$\text{Taux de réalisation des profits} = \frac{\text{l'ensemble des profits réalisés}}{\text{l'ensemble des profits fixés}} \times 100$$

b- Les indicateurs de la liquidité :

Ces indicateurs permettent à l'entreprise d'évaluer sa capacité de créer la liquidité. Parmi ses formules :

$$\text{La liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{dettes à court terme}}$$

c- Les indicateurs de solvabilité

C'est un indicateur qui intéresse beaucoup plus les banques afin d'accorder un prêt à l'entreprise. Il est calculé par la formule suivante.

$$\text{Indicateur de solvabilité} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{endettement total}}$$

d- Les indicateurs d'employabilité.

Cet indicateur traduit la capacité de l'entreprise à gérer son organisation au quotidien.

$$\text{Indicateur d'employabilité} = \frac{\text{charges du personnel}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

4- Indicateurs de vente.

Cet indicateur décrit le niveau d'évolution des ventes. Parmi ses formules :

$$\text{Taux d'évolution des ventes} = \frac{\text{valeur des ventes de l'année } N}{\text{valeur des ventes de l'année } N-1} \times 100$$

5- Autres indicateurs.

Parmi ces indicateurs : le degré d'industrialisation, le niveau de la technologie, le degré de la sous-traitance...etc.

3-1-2 Les axes du tableau de bord prospectif

Depuis longtemps, la performance de l'entreprise est fortement mesurée par les résultats financiers, cette vision classique ne reflétait pas clairement la capacité de l'entreprise à créer de la valeur dans le futur. Selon (Kaplan Robert- Norton David, 2012 p. 35) « *le souci de produire des résultats financiers à court terme satisfaisants, conduit à un rééquilibrage au détriment des investissements dans de nouvelles sources de croissance. Pire, l'obsession de la performance financière immédiate peut amener les entreprises à réduire les budgets affectés à la conception de nouveaux produits, au perfectionnement du potentiel humain, aux systèmes d'information, aux bases de données et au développement de la clientèle et des marchés...* ».

Les indicateurs classiques ne permettent pas d'évaluer la stratégie de l'entreprise dans un environnement incertain, selon (Kaplan Robert et al., 2012) sont considérés comme « *des*

indicateurs des performances passées » et n'apportent pas des informations suffisantes afin de redresser la situation.

Pour pallier cette insuffisance, (Kaplan Robert et al., 2012) proposent le tableau de bord prospectif (TBP)¹⁵, fournissant aux décideurs un ensemble cohérent d'indicateurs de performance, permettant d'avoir une vision globale sur la performance de l'entreprise sous quatre axes.

1- La définition du tableau de bord prospectif.

Selon (Kaplan Robert et al., 2012 p. 31) « *le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future, Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets* ».

Selon (Kaplan Robert et al., 2012 p. 37) Les indicateurs financiers ne reflètent que « *la performance passée* », en effet, le TBP s'avère comme un outil traduisant la stratégie de l'entreprise sous un ensemble d'objectifs, qui s'inscrivent sous quatre axes : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus interne » et l'axe « apprentissage organisationnel », qui seront mesurés par des indicateurs. Ces derniers, servent à formuler la stratégie de l'entreprise, à la communiquer et à mettre en cohérence les initiatives des différents acteurs pour atteindre les objectifs.

2- Les axes du tableau de bord prospectif.

Le TBP n'élimine pas les indicateurs financiers, toutefois il les complète par un ensemble d'indicateurs non financiers, selon (Kaplan Robert et al., 2012 p. 34) les indicateurs financiers ont été développés afin de mesurer le rendement des actifs corporels, l'ajout des indicateurs non financiers permet de mesurer la valeur créée par les actifs incorporels.

Le TBP permet à l'entreprise de mieux évaluer sa performance dans une optique globale, es ce via quatre axes :

¹⁵ TBP : le tableau de bord prospectif.

a- L'axe « financier ».

Assurer le rendement élevé représente un objectif vital pour toute entreprise, pour cela, le TBP permet de faire figurer la performance financière parmi ses axes.

Les objectifs financiers diffèrent d'un stade de vie à un autre. Dans une phase de croissance, les objectifs sont axés beaucoup plus l'augmentation du chiffre d'affaires, le maintien de niveau suffisants de dépenses pour le développement des produits, la mise en place de nouveau circuits marketing...etc. Dans la phase maintien, ils s'intéressent davantage sur les indicateurs financiers classiques tels que le retour sur investissements, le résultat d'exploitation. Et enfin dans la phase de déclin les objectifs financiers sont axés sur les flux de trésorerie.

b- L'axe « clients ».

Auparavant, les entreprises concentraient leurs efforts uniquement sur le développement des capacités internes : l'amélioration de la performance des produits, l'innovation technologique...etc. en omettant l'écoute des besoins et la détermination des attentes des clients, par conséquent, elles se trouvaient dans une situation critique, dépassées par la concurrence. L'axe « clients » permet aux décideurs d'évaluer leurs offres, dont leurs caractéristiques représentent les déterminant de la performance envers les clients.

Parmi les indicateurs de cet axe : la satisfaction clients, la fidélisation, la part de marché.

L'axe « processus interne ».

Avant de définir les objectifs et les indicateurs de cet axe, les managers procèdent d'abord, à la définition de ceux de l'axe « financier » et l'axe « clients », agir en fonction de cet ordre, permet de définir des indicateurs relatifs aux processus essentiellement concernés.

Cet axe concerne l'ensemble des processus, depuis l'innovation jusqu'à l'après-vente. Il expose la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, et ce par la dynamique de répondre dans les délais, et avec une très bonne qualité aux attentes des clients, ainsi que sa capacité de créer de nouveaux produits. Également, assurer la satisfaction des clients au-delà de la vente.

c- L'axe « apprentissage organisationnel ».

L'atteinte des objectifs des trois axes précédemment cités, dépend de la capacité de l'entreprise dans l'axe « apprentissage organisationnel ». Il a été observé par (Kaplan Robert et al., 2012 p. 137) que l'évaluation financière par les managers, entrave d'investir durablement dans le développement du potentiel humain, ainsi que les dépenses engagées dans ce cadre sont considérées comme des charges fixes, dont leur réduction permet d'augmenter le bénéfice à court terme, de ce fait, les conséquences néfastes de l'apprentissage organisationnel n'apparaissent pas immédiatement. Pour cela, ces deux auteurs mettent l'accent sur la nécessité de l'entreprise d'investir dans les ressources humaines et ses systèmes d'informations.

Les déterminants de cet axe sont : le potentiel des salariés ; les capacités de systèmes d'information ; la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Ci-dessous, un exemple des indicateurs que l'on trouve dans le TBP de la plupart des entreprises.

Tableau N°05 : Exemple des indicateurs de TBP.

Axes	Indicateurs Génériques
Financiers	Retour sur investissements et valeur ajoutée économique.
Clients	Satisfaction, fidélisation, part de marché et part du portefeuille clients.
Processus Interne	Qualité, réactivité, coût et lancement de nouveaux produits.
Apprentissage organisationnel	Satisfaction des salariés et systèmes d'informations.

Source : Kaplan Robert- Norton David, le tableau de bord prospectif. Edition d'organisation, 2012 page 57.

En guise de conclusion, il faut bien noter que la mesure de la performance est une sorte d'évaluation de la stratégie adoptée par l'entreprise, après que cette dernière n'a été mesurée que par l'aspect financier.

Les recherches de (Kaplan Robert et al., 2012) ont permis à l'entreprise d'avoir une vision globale sur sa performance, et ce par quatre axes : financier, clients, processus interne et l'apprentissage organisationnel, qui sont inclus dans le TBP, ce dernier s'avère comme une base exposant la déclinaison de la stratégie de l'entreprise sous un ensemble d'objectifs, correspondant à des indicateurs, permettant de mesurer la performance qui conduit à évaluer la stratégie et l'aligner par rapport aux turbulences de l'environnement concurrentiel.

Section 4 : l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons aborder l'impact de l'adoption de la stratégie de diversification par l'entreprise sur sa performance. Il faut juste rappeler que la performance ne signifie pas seulement la réalisation le maximum de profits, comme il a déjà été présenté dans la partie performance, ce concept a désormais pris d'autres dimensions, il s'agit d'une vision systémique de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme.

Dans un premier temps, nous présentons l'impact de cette stratégie sur la position concurrentielle, sur la rentabilité et enfin sur les compétences managériales.

4-1 L'impact de la stratégie de diversification sur la position concurrentielle.

Dans ce qui sera exposé, nous allons aborder des éléments détenus uniquement par les entreprises diversifiées, leur permettant d'intensifier leurs positions concurrentielles sur le marché.

a- La maîtrise des coûts.

Une entreprise diversifiée est caractérisée par sa maîtrise des coûts, ce qui revoie à l'utilisation de son savoir-faire et ses actifs dans la production de plusieurs produits et services appartenant à plusieurs DAS partageant des maillons de valeur communs. Cette maîtrise conduit à réaliser une offre à un coût relativement faible par rapport à une

entreprise spécialisée, ce qui permet à l'entreprise de proposer des prix concurrentiels, menant à augmenter son nombre de clients, sa part de marché, sa marge et être un acteur majeur sur le marché.

b- Les prix d'éviction.

Selon (Roger Clarck version en arabe par Farid Bachir Tahar, 1994 p. 358) une entreprise diversifiée occupant une situation de monopole, pourrait gérer la concurrence. Étant donné qu'elle est dominante sur le marché, ça induit qu'elle détient une capacité financière importante, lui permettant de supporter les pertes, et ce revient à la multitude de ses sources de revenus. Cet atout lui permet de baisser ses prix afin de diminuer le nombre des concurrents sur le court terme, et de pouvoir augmenter ses prix sur le long terme, ce qui permet à renforcer sa position concurrentielle. Ce comportement est appelé « Prix d'éviction ».¹⁶

c- Les sphères d'influence :

Lors de la confrontation d'un ensemble d'entreprises diversifiées sur un seul marché, elles adoptent des positions moins compétitives les unes envers les autres, et ce, est dans le but d'éviter le risque de contre -attaque du concurrent dans un autre marché. Pour cela chaque entreprise diversifiée développe selon (Roger Clarck version en arabe par Farid Bachir Tahar, 1994 p. 359) ses propres « sphères d'influence »¹⁷, généralement géographiques, dans lesquels elle se crée son périmètre et exerce son activité, avec une concurrence rude vis-à-vis les entreprises spécialisées, ce qui leur permet d'augmenter les prix, leur part de marché et occuper une position concurrentielle assez forte.

4-2 l'impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité.

Les auteurs du livre « management stratégique » (Francine Séguin et al., 2008, p. 250) expliquent l'impact de la stratégie de diversification sur la création de la valeur, toutefois, cette dernière a été étudiée d'un point de vue des actionnaires. Ils ajoutent, que la valeur perçue par les actionnaires d'une entreprise diversifiée, implique deux éléments : L'augmentation des rendements ; et la diminution des risques.

¹⁶ En anglais appelé : predatory pricing.

¹⁷ En anglais appelé : spheres of influence.

4-2-1 l'accroissement des rendements :

Selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 251) les entreprises qui choisissent la fusion et l'acquisition comme modalités pour se diversifier, possèdent six façons leur permettant d'augmenter leur rendement, que ce soit pour celles de diversification liée ou non liée.

En d'autres termes, il sera exposé, les caractéristiques des entreprises diversifiées leur favorisant de réaliser plus de profits.

A- Les diversifications liées.

La réalisations des bénéfices se fait par trois manières à savoir :

- Lorsque un partenaire partage ses savoir-faire particuliers et sa connaissance fine acquise dans une industrie afin de renforcer les ressources et les capacités d'un autre partenaire, conduit à augmenter la productivité du capital, par conséquent, mieux saisir les opportunités ou de pouvoir faire face aux menaces qui se présentent.
- L'engagement dans une activité nouvelle liée à l'existante, permet de réaliser des coûts contrôlables et faibles sur le long terme, cela revient aux économies d'échelle, effet d'expérience ainsi que d'autres activités managériales.
- Procéder par fusion ou par acquisition pour une diversification liée, l'entreprise aurait l'accès à des ressources additionnelles, ces dernières seront exploitées dans le développement des capacités qui seront égales ou supérieures à celles d'un concurrent présent sur le marché.

B- Les diversifications non liées.

Ce type de diversification crée plus de profit par ces trois manières :

- Selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 253) une entreprise diversifiée dirige les surplus réalisés dans une activité vers une autre qui accuse un déficit, sans recourir aux marchés financiers. Le support de l'activité déficitaire est considéré comme un investissement qui devrait donner ses fruits sur le long terme.
- Afin d'améliorer la rentabilité sur le long terme, l'entreprise diversifiée transfère les ressources générées par les activités possédant des flux de trésorerie élevés pour

fournir des fonds d'investissements à celles qui ont actuellement des flux négatifs ou nuls, cependant elles ont des perspectives prometteuses. Cette action est d'autant plus important que de faire appel aux marchés financiers, et ce revient à l'accèsibilité aux informations et la minimisation des coûts.

- Suite à la diversité des revenus, une entreprise diversifiée s'endette rarement, et si elle s'endette, le coût serait réduit, par conséquent le coût du capital diminue et les rendements augmentent.

4-2-2 la réduction des risques.

La raison majeure de la diversification des entreprise est de répartir le risque, cependant ce dernier est inhérent à toute activité.

Pour une entreprise diversifiée, le risque se représente souvent en la variabilité des flux de liquidité générés, ainsi, selon (Francine Séguin et al., 2008, p. 253) la perception du risque est liée « à la *qualité et à la transparence de l'information disponible sur une entreprise* ». En effet, la stratégie de diversification permet à travers les six manières à l'augmentation des rendements, d'assurer la stabilité des flux de trésorerie réalisés par les différentes unités.

4-3 l'impact de la stratégie de diversification sur les compétences managériales.

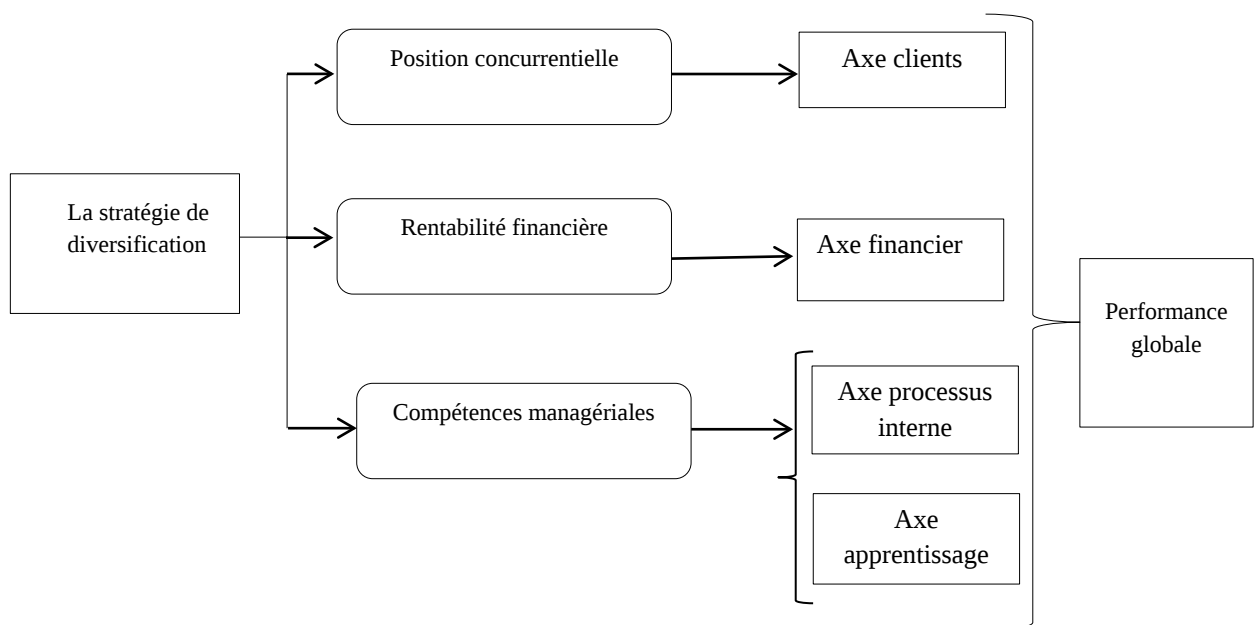
(Charles, Gardith Jons traduit à l'arabe par Refaie Mohamed Refaie, Mohamed Sayed Ahmed Abd Elmotaal, 2006 p. 492) mettent l'accent sur la diversification par acquisition. L'entreprise mère remplace le groupe des dirigeants de l'entreprise nouvellement acquise par un autre, caractérisé par sa dynamique et sa vision stratégique, ayant la capacité de se désengager des actifs non productifs et du personnel non qualifié. Ainsi, ce nouveau staff de managers définissent un ensemble d'objectifs relatifs à la création et l'amélioration de l'efficacité, renforcer les activités de recherches et développement, l'amélioration des compétences et la satisfaction des clients.

L'atteinte de ces objectifs est primordiale, étant donné qu'elle se présente comme le motif de la diversification, ainsi cet engagement est associé au transfert des compétences qui permet à l'ensemble du personnel de l'entreprise diversifiée, d'apprendre de nouvelles méthodes de fonctionnement et de gestion des affaires de l'entreprise, ainsi que de nouveaux process de production, de gestion des ressources, de logistique...etc.

Autrement dit, par la stratégie de diversification, l'entreprise assure la qualification de son personnel suite au partage du savoir-faire, le savoir-être et les expériences acquises entre ses unités, ce qui conduit à augmenter leurs connaissances, compétences et leur polyvalence, chose menant à améliorer la productivité, la prise des initiatives ainsi que la proactivité dans la prise des décisions et plus précisément face aux turbulences de l'environnement.

Après la présentation de l'impact de la stratégie de diversification sur la position concurrentielle de l'entreprise, sur sa rentabilité ainsi que sur ses compétences managériales, il est à retenir qu'elle contribue à l'amélioration de chaque aspect ce qui permet par conséquent à l'amélioration de la performance globale stipulée par (Kaplan Robert et al., 2012) comme le montre le schéma suivant.

Schéma N° 08 : l'impact de la stratégie de diversification sur la performance.



Source : Elaboré par nos-soins.

Partie 2 : Présentation des hypothèses de recherche.

Avant la conception de notre problématique de recherche, nous avons mené plusieurs lectures, relatives aux différentes stratégies d'entreprise, la performance globale et le lien entre ces deux éléments. Cela nous a permis de formuler au préalable notre question de départ portant sur l'étude de lien de causalité.

Ainsi, durant la phase exploratoire basée sur nos lectures, nous avons constaté, que les recherches traitant l'impact de la stratégie de diversification sur la performance, n'arrivent pas à émettre des résultats concluants, et ne recommandent pas un type bien défini que ce soit lié ou non lié à adopter pour améliorer la performance.

Comme il a déjà été exposé dans la partie revue de littérature, quelques études démontrent l'impact positif de la stratégie de diversification liée sur la performance, tandis que d'autres, justifient l'impact positif de type conglomerale comme créateur plus de performance à l'entreprise.

Étant donné que notre étude s'articule autour de l'impact de la stratégie de diversification liée sur la performance commerciale et financière, nous avons formulé les trois hypothèses suivantes :

- ❖ H1 : la création de la filiale INERGA qui représente une diversification liée, réalise un effet positif sur la performance commerciale et financière, créant une valeur ajoutée pour le groupe dans sa globalité.
- ❖ H2 : La création de la filiale INERGA qui représente une diversification liée, réalise un effet négatif sur la performance commerciale et financière, destructrice de valeur pour le groupe dans sa globalité.
- ❖ L'utilisation d'un ensemble d'indicateurs de mesure de la performance commerciale et financière, permet d'évaluer la stratégie de diversification liée du groupe SONELGAZ, à travers la filiale INERGA.

La validité de ces deux hypothèses sera vérifiée au travers de l'évaluation des données en matière financière et commerciale de la filiale INERGA, et de pouvoir par la suite,

analyser son apport par rapport au groupe afin de connaître quel était l'impact de la diversification dans le contexte d'une entreprise publique.

CHAPITRE 03 :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie déployée pour mener notre recherche, et ce, en présentant les six éléments suivants : l'approche méthodologique, les méthodes et instruments de mesure, la mesure des variables, l'échantillonnage/ Sélection et recrutement des interviewés, considérations éthiques et enfin la procédure de collecte des données.

1- Approche méthodologique :

Selon (Raymond Alain Thiétart et Coll, 2007) il existe trois principaux paradigmes épistémologiques: le paradigme positiviste, interprétativiste et le paradigme constructiviste, dont chacun présente un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les chercheurs.

Rappelons, que nous traitons dans ce travail, l'impact de la stratégie de diversification liée sur la performance commerciale et financière. Ce thème s'inscrit dans le cadre du paradigme positiviste en se référant à la classification de (Raymond Alain Thiétart et Coll, 2007 p. 40), et ce pour les raisons suivantes:

- La vision de la réalité: Elle fait référence à l'étude de la stratégie de diversification et la performance, et la recherche de relation d'impact.
- Le dualisme: Notre recherche n'est pas influencée par notre propre interprétation, ou notre système de valeurs, il existe une objectivité dans le traitement du thème d'étude.
- L'origine de l'objet de recherche: basée sur une recherche expérimentale, à partir d'un ensemble de théories et de recherches menées dans ce sens, et les appliquer sur un cas concret (INERGA Spa).

Le mode de raisonnement mobilisé dans notre étude, est la démarche hypothético-déductive. Et ce par notre formulation d'un ensemble d'hypothèses initiales, en se basant sur la revue de littérature exposant les différents travaux en relation, et les confronter à la réalité par une recherche scientifique expérimentale, par la suite nous allons tester leur pertinence.

Également, cette démarche consiste sur le passage du général au particulier, c'est-à-dire, démontrer la confirmation d'une vérité générale à une vérité particulière.

2- Méthodes et instruments de mesure.

Selon Barabet (1988) et Hammersley (1999), il est courant de lier la démarche inductive à l'approche qualitative, et la démarche hypothético-déductive à l'approche quantitative, toutefois, selon (Raymond Alain Thiétart et Coll, 2007 p. 99) il s'agit d'une idée reçue, ce qui signifie la possibilité d'utiliser une des démarches que ce soit pour vérifier les hypothèses ou, pour générer une théorie.

Sur cette base, et en adoptant la démarche hypothético-déductive, nous avons opté pour l'approche qualitative¹⁸. Et ce revient à la nature qualitative des données dont nous aurons besoin.

Selon (Raymond Alain Thiétart et Coll, 2007 pp. 241-258) dans le cadre de la recherche qualitative, il existe des modes de collecte de données primaires, et des modes de collecte de données secondaires.

Les principaux modes de collecte de données primaires sont : l'entretien (individuel et de groupe), et l'observation (participante et non participante). Quant aux modes de collecte de données secondaires, ils consistent sur des données secondaires internes produites au niveau de l'organisation, et des données secondaires externes qui sont désormais disponibles en ligne suite à l'évolution technologique.

Afin d'obtenir des informations nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons utilisé deux instruments de collecte de données: Entretien semi-directif et l'étude documentaire.

A- Étude documentaire :

La documentation est la deuxième source de données que nous avons opté pour, et ce via :

- Les ouvrages, articles, rapport de conférence afin d'enrichir notre revue de littérature;

¹⁸Selon (Crabtree) « la recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation, dont l'usage est très répandu, elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, d'une façon plus approfondie que dans un sondage. »

- Les documents internes d'INERGA Spa, nécessaire pour relever les indicateurs nécessaires, ainsi que les données disponibles sur site.

B- L'entretien:

Selon (N'DA, 2002 p. 86) l'entretien est: *«un rapport oral, en tête-à-tête oral entre deux personnes, ou une personne et un groupe de personnes, dont l'une transmet à l'autre les informations recherchées.»*

Nous avons mené un entretien semi-directif¹⁹ exposé dans l'annexe (B) page 126. Ce dernier a pour objet de révéler un ensemble d'informations, s'organisant en cinq grands axes. Nous avons veillé à prendre tous les éléments de la recherche, dans un souci de répondre à nos questionnements.

Sur la base de ces deux outils de cueillette de données, nous visons principalement renforcer notre compréhension du sujet abordé.

3. Mesure des variables.

La présente étude démontre quelles étaient les retombées de la diversification sur le plan financier et commercial, Chaque type correspond à un ensemble d'indicateurs, qui devront être selon (Meier, 2009) suivis de façon récurrente dans le temps, calculables, de nature qualitative ou quantitative, dans le but d'analyser l'évolution des deux performances.

Également, nous avons traité dans la troisième section relative au cadre conceptuel, des généralités sur la performance et ses méthodes de mesure, à rappeler, que le concept de la performance ne signifie pas forcément le rendement, toutefois, il renvoie à un ensemble d'aspects. (Kaplan Robert et al, 2012) stipulent la notion de la performance globale, qui se compose de quatre axes distincts : clients ; financier ; processus interne et apprentissage de l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche, et suite au temps imparti, nous étions dans l'obligation de choisir les deux axes : commercial et financier qui présentent une certaine accessibilité de mesure, tandis que les deux autres axes : processus interne et apprentissage de

¹⁹ Il existe trois types d'entretien : semi-directif, directif et non directif.

l'organisation requièrent une longue étude, qui sera proposée dans les perspectives de futures recherches.

3-1 Mesure de la performance commerciale.

En se basant sur les critères proposés par (Kaplan Robert et al, 2012) et les données disponibles au niveau de notre organisme d'accueil qui est la filiale INERGA Spa, nous avons pris en considération deux types d'indicateurs sur une période de douze ans, à partir de l'année 2004 à l'année 2016.

1- Indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure et d'appréciation de la performance, ils prennent une forme quantitative. Tel que le chiffre d'affaire, le nombre de clients, la part de marché et la marge commerciale.

En s'entretenant avec le DRH, le service commercial d'INERGA Spa, présente des faiblesses relativement aux études sur la part de marché, pour cela et selon les données accordées par l'organisme, nous allons utiliser les indicateurs quantitatifs suivants : le chiffre d'affaires et le nombre de clients, qui seront défini ci-dessous.

A- Nombre de clients :

Toute clientèle de l'entreprise, connaît une courbe de vie. Afin de compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il est indispensable de remplacer ceux qui disparaissent suite à la rude concurrence par exemple, par de nouveaux clients, et ce par la prospection qui nécessite des compétences, notamment en matière de négociation et de communication.

➤ Raisons de choix de cet indicateur :

Le nombre de clients donne une indication sur la capacité d'INERGA d'attirer plus de clients, suite à sa notoriété et la qualité de ses prestations, et ce, afin d'élargir son portefeuille clients.

Dans notre cas, cet indicateur a été établi sur la base des clients que ce soit les filiales du groupe SONEGAS, et hors le groupe.

B- Le chiffre d'affaires :

Selon (A.Burland, J.Y.Eglen et P.Mykita, 1995 p. 84) « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ».

➤ Raisons de choix de cet indicateur :

C'est une donnée qui représente la réussite commerciale, et le niveau de réalisation des objectifs de ventes prédéfinis, ainsi, elle reflète le niveau de l'activité et permet des comparaisons et des analyses entre les entreprises activant dans le même domaine dans le temps.

2- Les Indicateurs qualitatifs.

Il s'agit de traitement de données de nature qualitative, tel que l'image de marque, la satisfaction clients.

En se basant sur la disponibilité des données au niveau d'INERGA Spa, nous allons étudier l'évolution de la satisfaction clients.

A- La satisfaction des clients :

Selon (Jean-Jacques Lambin, 2008 p. 124) *La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service.*»

➤ Raisons de choix de cet indicateur :

« *Le client est roi* » Cette citation est couramment utilisée dans le domaine des affaires, ce dernier est l'arbitre qui tranche l'utilité du produit ou service de l'entreprise à répondre à ses attentes.

Nous avons pris dans le cadre de l'évaluation de la performance commerciale cet indicateur, pour connaître la réaction et la perception des clients vis-à-vis les prestations

offertes, et la capacité d'INERGA Spa à maintenir son portefeuille clients et le faire évoluer.

3-2 Mesure de la performance financière.

Réaliser des résultats financiers afin d'assurer l'évolution et le développement de l'entreprise, demeure un objectif élémentaire. Il existe plusieurs indicateurs permettant de mesurer la capacité de l'entreprise à créer une valeur en matière financière, à titre d'exemple : le résultat net, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le retour sur investissement.

Dans le but d'évaluer la performance financière de la filiale en question, nous avons pris les trois indicateurs suivants: le résultat net, la valeur ajoutée et les investissements.

A- Le résultat net:

Selon (Cabane, 2004 p. 70) « *Le résultat net comptable est le solde final du compte de résultat : résultat courant + résultat exceptionnel - participation - impôt sur les bénéfices. Il traduit davantage l'enrichissement des actionnaires que la seule performance économique de l'entreprise.* »

➤ Raisons de choix de cet indicateur :

La prise en considération de cet indicateur, revient à la pertinence qu'il révèle concernant la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements et créer un surplus.

B- La valeur ajoutée:

Selon (Cabane, 2004 p. 68) « *La valeur ajoutée produite par l'entreprise montre sa capacité à créer de la richesse : alors que le chiffre d'affaires concrétise sa capacité à vendre, la marge commerciale sa capacité à maîtriser la relation achat-vente, la valeur ajoutée traduit l'optimisation de la combinaison des moyens de l'entreprise, qu'ils soient techniques, humains, financiers, etc. »*

➤ **Raisons de choix de cet indicateur :**

Nous avons opté pour le choix de cet indicateur justement, dans le but d'exposer les compétences détenues par l'entreprise, en matière de gestion de ses différentes fonctions pour créer la richesse.

C- Les investissements.

Selon (Bruslerie, 2010 p. 7) « *L'investissement est la création du capital économique nécessaire à la mise en œuvre de la fonction de production au travers du cycle d'exploitation. D'un point de vue financier, l'investissement s'analyse comme une affectation de fonds à la création ou à l'acquisition d'actifs physiques ou d'actifs financiers destinés à être utilisés dans le cadre du cycle d'exploitation.* »

➤ **Raisons de choix de cet indicateur :**

Nous avons mobilisé cet indicateur, afin de connaître l'engagement de l'entreprise d'étendre son activité, et renforcer son potentiel en matière des actifs, et offrir le meilleur à ses clients.

Ci-dessous un tableau récapitulant les indicateurs objet d'étude.

Tableau N° 06: les indicateurs mobilisés pour l'évaluation des deux types de performance.

	Performance commerciale	Performance financière
Indicateurs	Le chiffre d'affaires;	La valeur ajoutée
Mobilisés	Le nombre de clients;	Les investissements
	Le taux de satisfaction clients	Le résultat net

Source : élaboré par nous-même.

4-- Échantillonnage/ Sélection et recrutement des interviewés.

Dans le cadre de la sélection des interviewés, nous étions confrontés à une situation contraignante, qui nous a entravé d'effectuer un échantillon permettant plus de représentativité. Cela revient à l'impossibilité d'accéder aux directeurs décideurs du groupe afin d'avoir plus de visibilité sur le thème traité.

Sous cette condition, nous avons mené un seul entretien avec notre tuteur au niveau de la filiale INERGA Spa, le directeur des ressources humaines, qui nous a accordé une séance pour répondre à nos douze questions catégorisées en cinq axes.

5- Considérations éthiques.

Selon le compte rendu de la conférence (Recherche qualitative : les questions de l'heure, 2007 p. 74), *«l'éthique en recherche scientifique comme étant l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur.»*

L'éthique selon la même source, se base sur deux dimensions : *«la question des conduites du chercheur tant dans ses comportements que dans ses attitudes »* et *« L'autre dimension du travail du chercheur concerne le respect des personnes (les sujets) ou des animaux en lien avec le processus même de la recherche et les procédures de cueillette de données ».*

Dans notre recherche, nous étions attentifs à mener notre travail en mettant en avant les considérations éthiques, afin de ne pas porter atteinte à notre organisme d'accueil, ou de falsifier nos résultats. Pour cela :

- Nous respectons les jours de réception;
- Nous préparons chaque travail demandé;
- Lors de l'entretien, et veillant à son bon déroulement, et sur la base d'une des formations que nous avons reçu au cours de notre petite expérience professionnelle, concernant la formation des auditeurs, consistant aux modalités et aux techniques de s'entretenir avec les audités, nous nous sommes inspirés de la méthode enseignée par le formateur, qui est académique, cohérente, et simple afin d'avoir, d'une, des données pertinentes, de deux, permettre à notre tuteur interviewé de prendre son temps à nous répondre clairement.

Tableau N° 07 : Méthode pratique pour mener l'entretien

1	Remercier le tuteur de nous avoir accordés son temps pour mener cet entretien;
2	Se présenter en rappelant (Nom et Prénom, Nom de l'école, Spécialité) et le thème étudié ;
3	Expliquer l'objectif de cet entretien;
4	Demander la permission d'enregistrer ses déclarations ;
5	Donner les cinq axes du guide d'entretien;
6	Poser les questions une par une ;
7	Reformuler dans le cas de l'incompréhension ;
8	Terminer l'entretien par le remerciement de notre tuteur interviewé.

Source : élaboré par nos-soins.

- Nous respectons la confidentialité des données, sans les photographier ni les prendre sans permission ni les divulguer.

Par cette pratique, nous avons pu avoir les données nécessaires pour notre travail, tout en ayant l'aspect éthique, que doit l'avoir tout chercheur.

6- Procédure de collecte des données.

Une fois le thème choisi, nous avons procédé à la collecte des données selon la démarche suivante :

6-1 La recherche bibliographique.

Nous avons mené plusieurs lectures traitant les sujets de : stratégie, développement d'entreprises, la performance, le management stratégique, décisions stratégiques...etc.

Dans le souci de présenter un cadre conceptuel en due forme, il nous est paru important de diversifier les sources de données : ouvrages, articles, périodiques que nous avons trouvé

au niveau de la bibliothèque de notre école, au Centre Culturel Français, ou à l'École Supérieure de Commerce.

Ces lectures nous ont servi à renforcer nos connaissances, afin de pouvoir les recruter dans le traitement de la partie pratique.

6-2 Élaboration d'un planning.

Pour être efficace dans la collecte de nos données, nous avons conçu, en collaboration avec notre tuteur, un planning exposant les données à nous transmettre dans chaque séance de travail, ce qui facilitera l'analyse et le traitement.

Les documents nécessaires pour notre étude, et sur lesquels nous extrayons les indicateurs choisis dans la troisième partie de ce présent chapitre sont :

- ✓ Les bilans comptables ;
- ✓ les rapports d'activité annuels et les résultats de satisfaction clients ;
- ✓ les périodiques ;

Également nous recourons aux données disponibles sur le site de la filiale INERGA ainsi que du groupe SONEGAS.

Ces documents sont relatifs à la période de 2004 à 2016, à noter, que cette échelle temporelle est en fonction des données disponibles, pour mesurer la performance commerciale et financière.

6-3 l'entretien

L'entretien unique que nous étions dans l'obligation de le mener, est de type semi-directif, et ce, afin d'orienter le tuteur interviewé aux thèmes prédéfinis.

6-3-1 l'élaboration de guide d'entretien.

En concevant notre guide d'entretien, nous avons mis en avant la cohérence de nos questions posées, afin de répondre à nos objectifs de recherche préalablement fixés. Ainsi sa structure vise l'appréhension de tous les aspects du sujet abordé. Pour cela nous l'avons catégorisé en cinq axes distincts :

Tableau N°08 : les objectifs des axes de guide d'entretien.

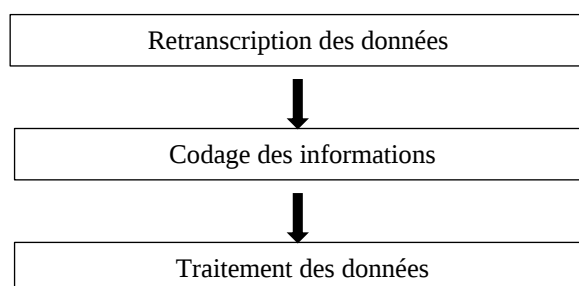
N°	Thème	NBR Qts	Descriptions
1	la décision de diversification;	02	Nous voudrions savoir le contexte et les motivations de la diversification.
2	l'impact sur l'axe commercial;	03	Cette rubrique vise principalement de connaître l'intérêt porté à faire progresser la performance commerciale
3	l'impact sur l'axe financier;	03	Cette rubrique vise principalement de connaître l'intérêt porté à faire progresser la performance financière.
4	La conduite et le succès de la diversification;	02	Elle se compose de questions permettant de savoir la déclinaison de la stratégie de diversification, et les facteurs de succès
5	D'autres perspectives de diversifications pour le groupe et pour INERGA.	02	Questions ayant pour but d'obtenir des informations sur d'autres projets de diversification.

Source : élaboré par nos-soins.

6-3-2 l'analyse de l'entretien

Afin d'analyser les résultats de tout entretien, il faut procéder selon (Andrean, Jean-Claude, 2005 p. 3) par une analyse de contenu, selon les étapes suivantes :

Schéma N°09 : Etapes à suivre lors de l'analyse des données collectées



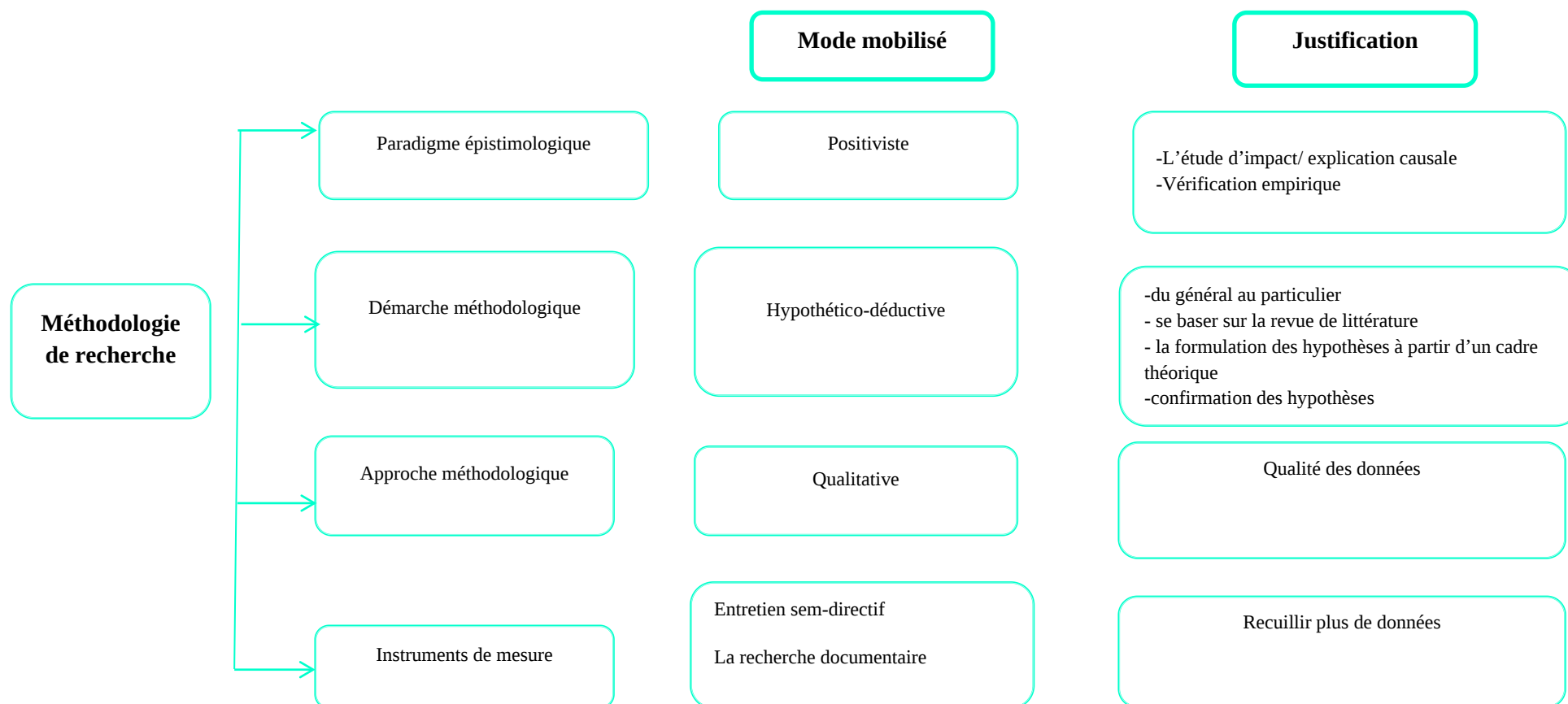
Source : Jean-Claude Andreani, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives » 2005, p3.

Selon (Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain olibert, 2008 p. 260) il existe d'autres formes d'analyse des entretiens : le résumé/Synthèse; et l'analyse

thématique. Ainsi que d'autres formes particulières: l'analyse contextualisante, structurale et l'analyse métaphorique.

Etant donné que nous avons mené un seul entretien nous avons analysé les données collectées selon la méthode de résumé.

Schéma N°10 : Récapitulatif de la méthodologie déployée pour la recherche.



Source : élaboré par nos soins

CHAPITRE 04 :

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats et l'analyse des différents indicateurs choisis, mentionnés dans le troisième chapitre, et procéder par la suite à leur interprétation dans le but de répondre à la problématique de cette présente recherche, et valider les hypothèses émises.

Section 01 : Présentation des résultats.

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats et l'analyse des indicateurs relatifs à la performance commerciale et financière, et le résultat de l'entretien mené avec le DRH²⁰.

1-1 Résultats et analyse de la performance commerciale de la filiale INERGA comme étant une diversification liée du groupe SONEGAS.

Ci-dessous les résultats des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la performance commerciale.

A- Les indicateurs qualitatifs.

A-1 Le taux de satisfaction des clients :

Étant une entreprise certifiée ISO 9001 version 2008 depuis 2013, portant sur le management par la qualité : exigences, qui oriente la préoccupation de l'entreprise de la maximisation des profits, à s'engager dans une optique de répondre liée littéralement aux attentes des clients. Pour cela, INERGA mène périodiquement des enquêtes via des questionnaires, afin de veiller à leur satisfaction.

À ce titre, nous allons montrer les résultats de satisfaction clients de l'année 2014 et de 2016. À noter que le choix de ces deux années renvoie à la durée de chaque projet qui varie de 24 à 36 mois.

²⁰ Le directeur des ressources humaines

Tableau N° 09 : Résultats de l'enquête satisfaction clients.

AXE	N°	Désignation	Résultats de satisfaction pour chaque élément		La moyenne pour chaque axe	
			2014	2016	2014	2016
commercial	1	accueil	90%	80%	85%	79%
	2	disponibilité de vos interlocuteurs	89%	80%		
	3	qualité de nos offres commerciales	81%	76%		
	4	qualité de nos offres techniques	81%	84%		
	5	qualité de nos négociations contractuelles	83%	76%		
construction	6	condition d'ouverture de chantier	89%	80%	79%	78%
	7	compétence du personnel	81%	76%		
	8	disponibilité des moyens matériaux	77%	76%		
	9	disponibilité des approvisionnements	77%	72%		
	10	respect des exigences techniques	84%	76%		
	11	respect des exigences SHE	76%	84%		
	12	respect du planning des travaux	66%	75%		
	13	qualité des prestations	79%	88%		
	14	qualité de nos constructions	86%	76%		
	15	réactivité aux problèmes rencontrés	71%	72%		
La moyenne de satisfaction par an					82%	78%

Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire.

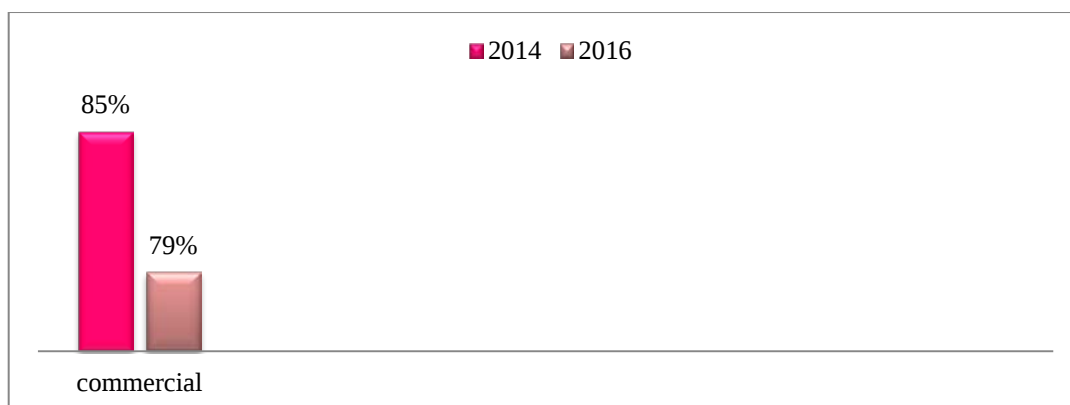
Afin de faciliter la lecture des résultats, il est préférable d'analyser chaque axe à part entière (commercial, construction), pour faire ressortir les éléments explicatifs et par la suite nous analysons l'ensemble.

a- L'analyse des résultats de chaque axe :

✓ L'analyse de l'axe commercial

Ci-dessous un graphe exposant d'une manière globale la variation de taux de satisfaction clients relativement à l'axe commercial entre 2014 et 2016.

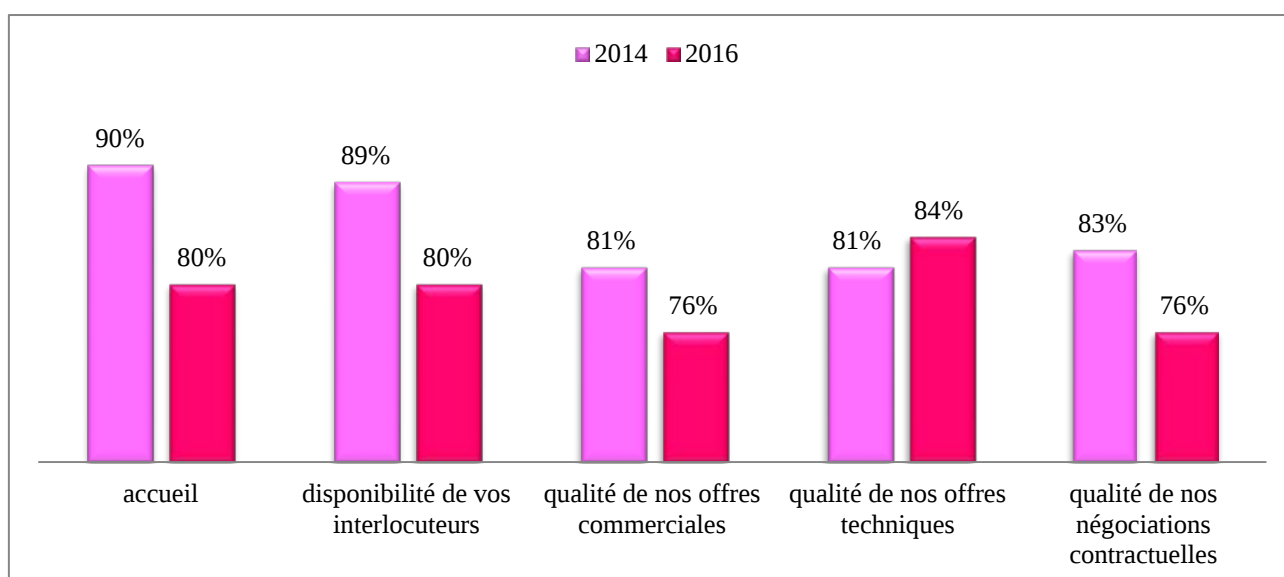
Graphe N°01 : Taux de satisfaction clients de l'axe commercial pour 2014-2016.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire

Les résultats démontrent dans la globalité, une baisse de 6% au niveau de satisfaction correspondant à l'axe commercial entre 2014 et 2016. Ci-dessous un graphe détaillé exposant les différents éléments de l'axe en question.

Graphe N°02: Résultat détaillé de l'enquête satisfaction clients 2014-2016 pour l'axe commercial.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire

Principalement, l'élément accueil et disponibilité des interlocuteurs enregistrent une baisse considérable de 10% et 9% respectivement.

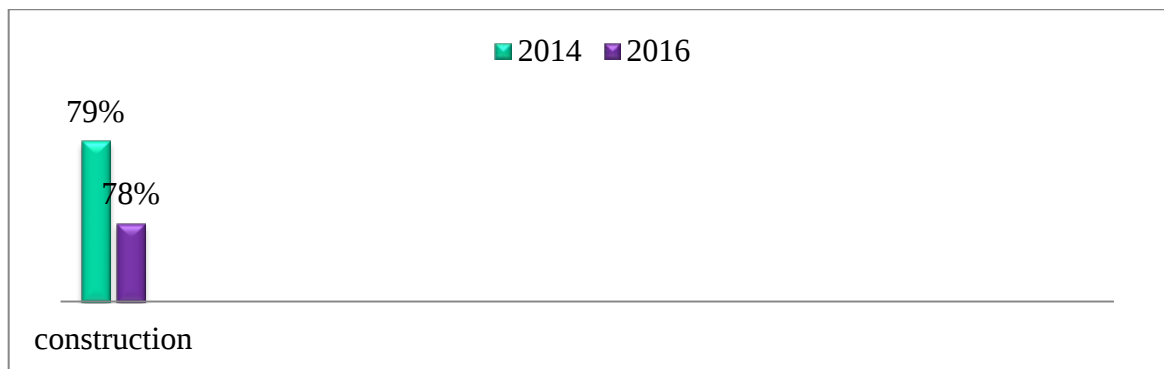
Selon l'analyse du directeur des ressources humaine de la filiale INERGA, cette baisse revient au départ des agents commerciaux expérimentés (départs en retraite), et le service a été confié à des jeunes fraîchement diplômés, manquant des techniques de communication,

ce qui se répercute sur la prestation des offres commerciales, et en matière de négociation contractuelle.

À noter que l'amélioration de la qualité des offres techniques fait référence à l'engagement d'INERGA à répondre constamment aux besoins de ses clients.

✓ L'analyse de l'axe construction

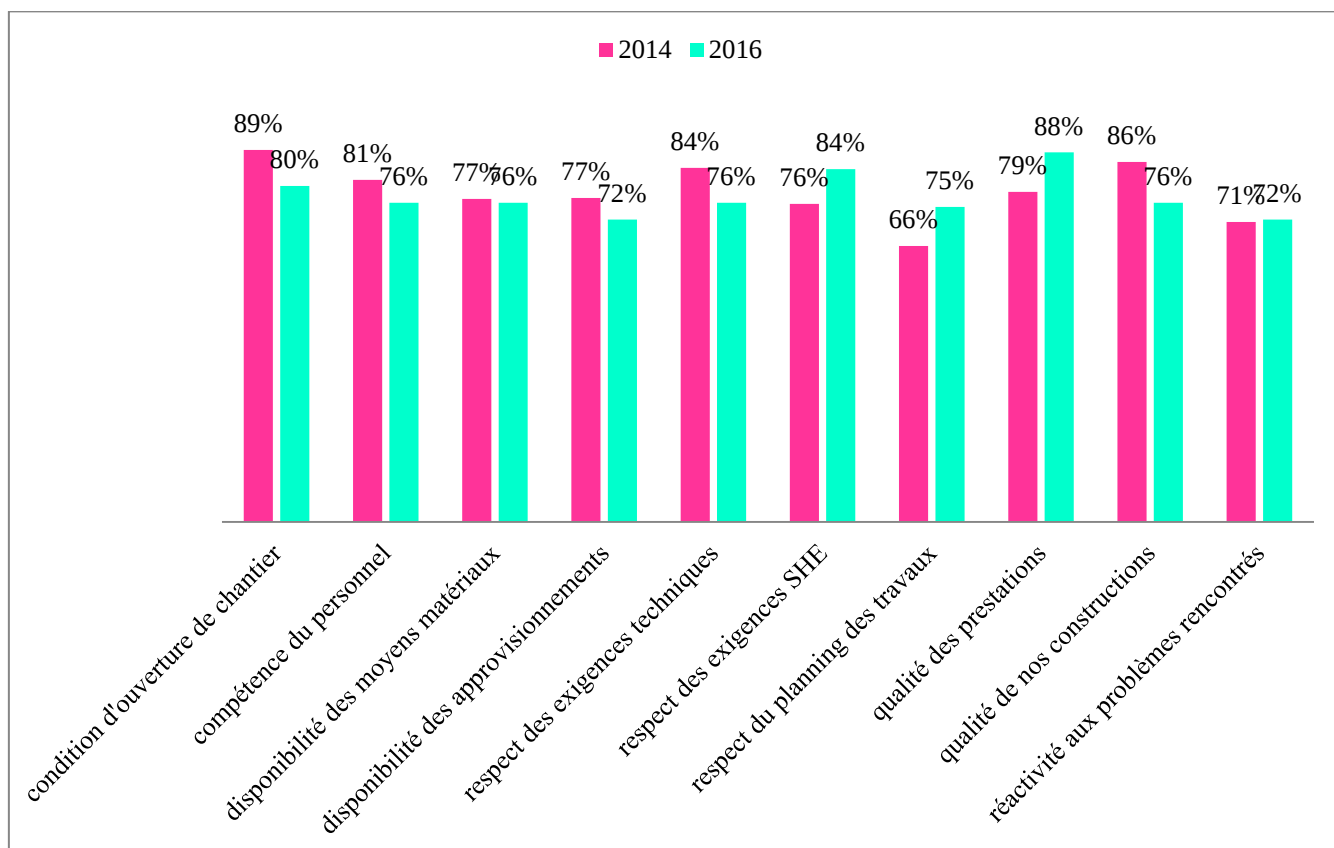
Graph N° 03 : Taux de satisfaction clients de l'axe construction pour 2014-2016.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire.

Quant à l'axe construction, une légère baisse à hauteur de 1% a été enregistrée. Afin de donner une vision plus pertinente, nous avons élaboré le graphe détaillé ci-dessous.

Graphe N° 04 : Résultat détaillé de l'enquête satisfaction clients 2014-2016 pour axe construction.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire.

Par rapport aux résultats de cet axe, il ressort une stabilité au niveau de satisfaction. Toutefois, il n'y a pas une amélioration.

Selon le DRH, l'élément sensible dans cet axe est la qualité des constructions, qui a enregistré une baisse remarquable estimée de 10%, cela revient à l'adoption de nouvelles techniques liées à des nouveaux procédés de construction, relatifs à certaines normes exigées par les clients. Cependant, ils ne sont pas encore maîtrisables par le personnel, chose menant au non-respect des exigences techniques qui a baissé de 8%, ainsi qu'au retard effectué pour la remise des livrables.

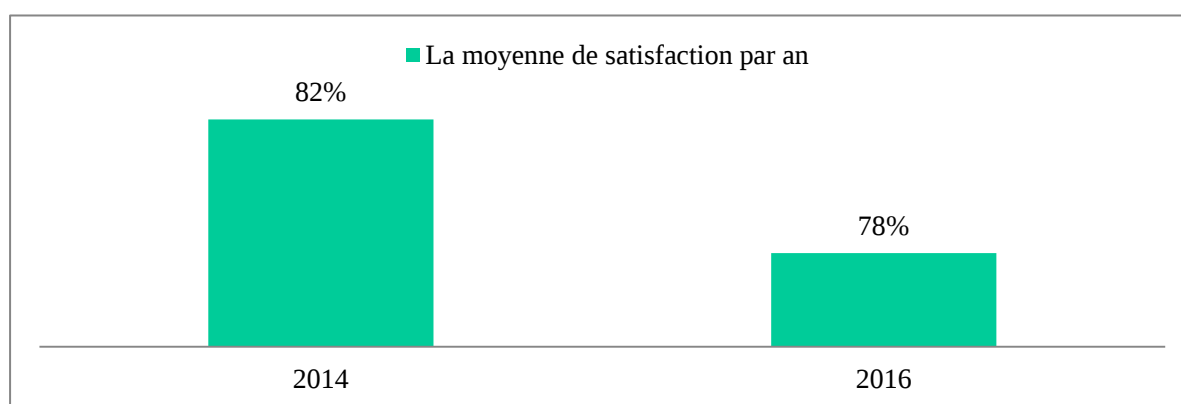
Également, un autre facteur explicatif de cette situation, qui est le départ massif de la main d'œuvre qualifiée et expérimentée notamment en retraite proportionnelle, essentiellement suite à la nouvelle réglementation régissant l'âge de la retraite.

Le recul du taux de la disponibilité des approvisionnements, est expliqué par des contraintes engendrées suite aux nouvelles mesures prises par l'État, concernant les importations, notamment les produits entrant dans le cœur de métier d'INERGA, comme le ciment et l'acier.

b- L'analyse des résultats globaux de chaque année :

Dans le graphe ci-dessous, nous présentons le taux global de satisfaction clients par an.

Graphe N°05 : la moyenne de satisfaction clients 2014-2016.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du questionnaire.

Il est clair que le taux global de satisfaction clients a reculé de 4%, néanmoins, selon le DRH, les résultats sont considérés acceptables, au vu des contraintes rencontrées durant cette période.

Ainsi, cette baisse peut être solutionnée, en s'inscrivant dans le SMI depuis 2013, qui préconise l'amélioration continue afin d'assurer la satisfaction des clients et le renforcement des points faibles. Également, INERGA dresse après l'analyse de chaque enquête menée, un ensemble d'actions correctives à mettre en place.

Afin de renforcer la relation client, il a été décidé la fixation d'un axe stratégique, qui a été décliné sous un ensemble d'orientations comme suit :

- Veiller à fournir des projets conformément aux exigences des clients, et tenir des réunions périodiques avec eux tout au long des phases de projet, ainsi qu'après sa remise, et ce, dans le but de les fidéliser.

- Garantir la qualité, la continuité et la sécurité conformément aux normes et les standards internationaux
- Assurer le développement des compétences du capital humain, notamment la maîtrise du métier, par le biais de la formation continue, et être en phase des évolutions technologiques.

B- Les indicateurs quantitatifs.

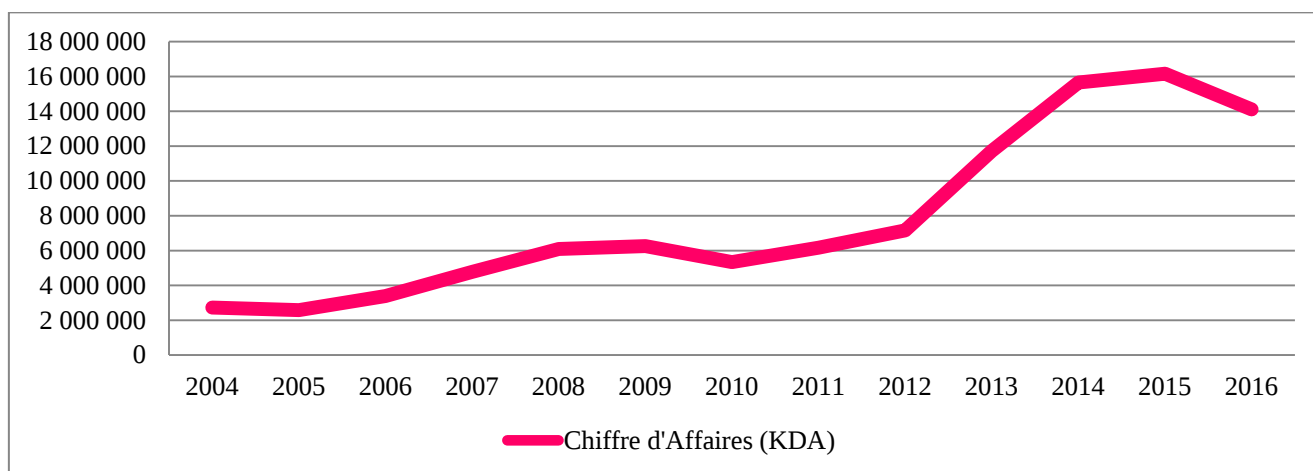
Nous allons présenter le chiffre d'affaire prévu, réalisé et le taux de réalisation, ainsi que le deuxième indicateur qui est le nombre de clients.

Dans le but de faciliter la lecture et l'analyse des données, nous allons les présenter sous forme de graphes. Les tableaux sont exposés en annexe(D).

B-1 le chiffre d'affaires.

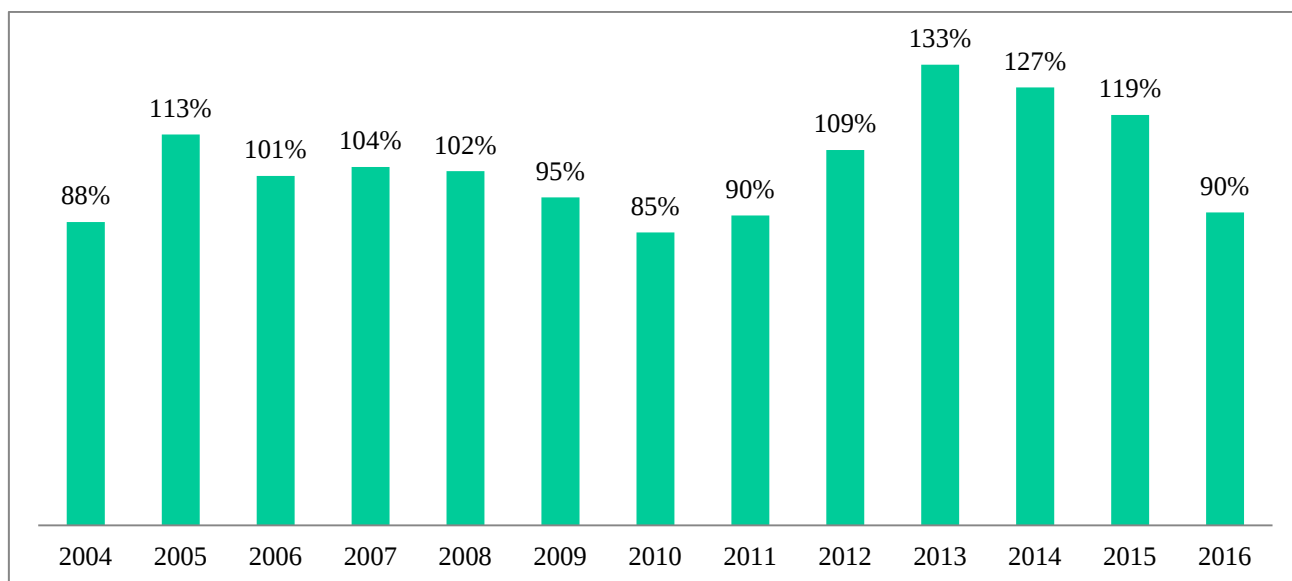
Ci-dessous l'évolution du chiffre d'affaires de la période 2004 à 2016.

Graph N° 06 : l'évolution du chiffre d'affaire réalisé par INERGA de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Graphes N° 07: Taux de réalisation des objectifs relatifs au chiffre d'affaires.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

La courbe de l'évolution du chiffre d'affaires réalisé par INERGA, passe par cinq phases principales:

La première s'étend de 2004 à 2005 : une baisse estimée de 143 000 Kda équivalent de (-5%). INERGA a prévu ce scénario, en tenant compte de la période dans laquelle, le marché ne présentait pas des affaires importantes. S'ajoute à cela, la plupart des projets étaient en phase de clôture, par conséquent ne génèrent pas beaucoup de chiffre d'affaires. En dépit de cette situation, l'objectif de chiffre d'affaires fixé a été réalisé à hauteur de 113%.

La deuxième de 2005 à 2009 : Durant cette période, le chiffre d'affaire a connu une augmentation progressive, et cela, revient à l'importance des projets décrochés. Également, dans la même période, le taux de réalisation des objectifs a dépassé les prévisions. À noter qu'en 2009 le taux de réalisation a été de 95%, toutefois, le chiffre d'affaires est supérieur à celui réalisé en 2008.

La troisième de 2009 à 2010 : le chiffre d'affaires a diminué de 925 400 Kda qui représentent (-15%). Cela est dû au non démarrage de certains projets, malgré qu'ils étaient inscrits au plan de charges, suite à des facteurs exogènes à INERGA, relatifs à ses clients, et ce par :

- ✓ La remise tardive des études nécessaires pour entamer les projets;

- ✓ La remise tardive des assiettes (terrains) prévues pour les projets ;
- ✓ Non signature des contrats de certains projets.

La quatrième de 2010 à 2015 : il est remarquable que durant cette période, le chiffre d'affaire réalisé a évolué remarquablement, voire il a dépassé les prévisions à hauteur de 114%. Cette évolution est expliquée par le volume important des projets inscrits dans le plan d'urgence relatif à la réalisation des centrales électriques, notamment avec le groupe SONELGAZ. Comme le démontre le graphe N° 09 qui sera expliqué dans la partie de taux de réalisation du chiffre d'affaires avec et hors groupe SONELGAZ.

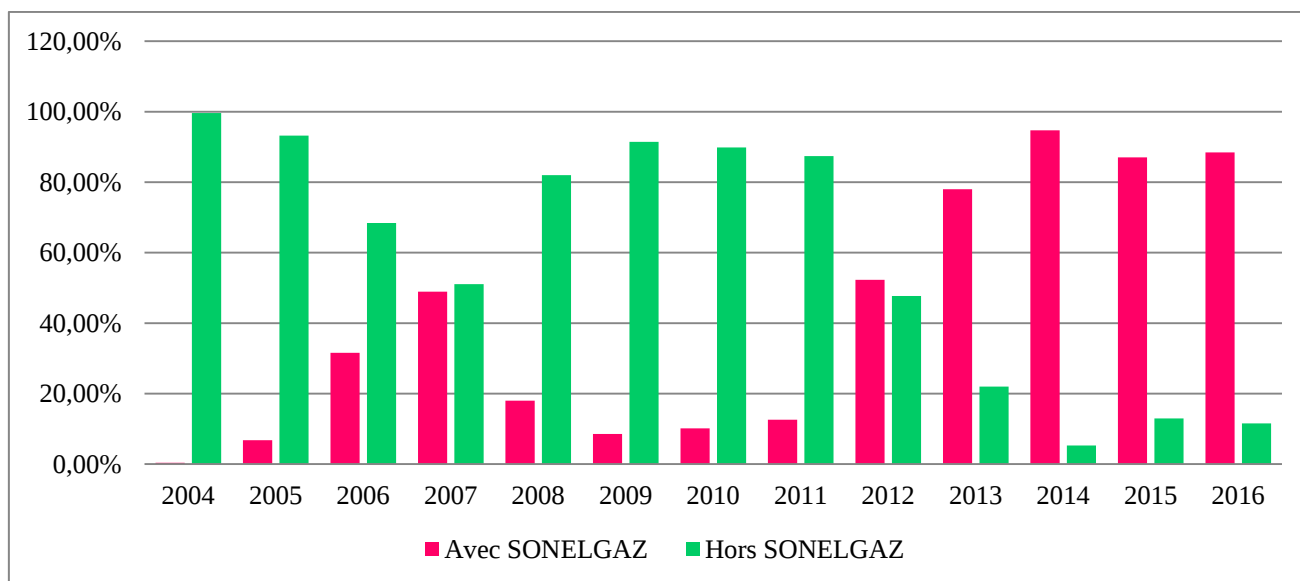
La cinquième de 2015 à 2016 : Le chiffre d'affaires a reculé de 12%, équivalent de 1 907 000 Kda. Cette baisse revient principalement à des paramètres indépendants d'INERGA. Suite aux mesures prises par l'État à relatives à la restriction des importations, notamment en matière d'acier et ciment, ce qui a causé une crise d'approvisionnements au niveau du marché national,. Malgré ces contraintes, le chiffre d'affaire prévu a été réalisé de l'ordre de 90%.

Après l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires durant la période de 2004 à 2016, il sera mieux explicatif, de connaître le taux de chiffre d'affaires réalisé avec et hors groupe SONELGAZ, de calculer le taux de croissance moyen annuel, et le taux de réalisation des prévisions.

- ✓ **Le taux de réalisation du chiffre d'affaires avec et hors SONELGAZ.**

Ci-dessous le chiffre d'affaires réalisé par INERGA, que ce soit avec les filiales du groupe SONELGAZ, et d'autres clients nationaux et internationaux.

Graphe N°08 : Répartition du chiffre d'affaires réalisé.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

La raison fondamentale de la création d'INERGA, est de garantir la réalisation des travaux du groupe SONEGAS, toutefois, INERGA a également réalisé son chiffre d'affaires avec d'autres clients.

✓ **Le taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires:**

Calculé par la formule suivante :

$$\text{Le taux moyen annuel de croissance du CA} = \left(\sqrt[n^{21}]{1 + \frac{T^{22}}{100}} - 1 \right) \times 100\%$$

Tableau N°10 : Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel du chiffre d'affaires

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux annuel de croissance/100	-0,05	0,31	0,41	0,28	0,03	-0,15	0,16	0,16	0,64	0,34	0,02	-0,12
+ 1	0,95	1,31	1,41	1,28	1,03	0,85	1,16	1,16	1,64	1,34	1,02	0,88
Le produit	5,18											
Appliquer la formule	$(\sqrt[12]{5,18} - 1) \times 100\% = \mathbf{14.69\%}$											

Source : élaboré par nous-même.

²¹ n : le nombre d'années qui égale à 12 ans

²² T : Le taux annuel de croissance

D'une manière générale, le chiffre d'affaires réalisé par la filiale INERGA durant la période objet d'étude, a connu un taux moyen annuel de croissance estimé de 14.69%.

✓ **Le taux de réalisation des prévisions.**

Tableau N° 11 : Réalisation des objectifs relatifs au chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires prévu de la période 2004 à 2016.	Le chiffre d'affaires réalisé de la période 2004 à 2016.	Le taux de réalisation
95 940 000 Kda	101 993 367 Kda	106,31%

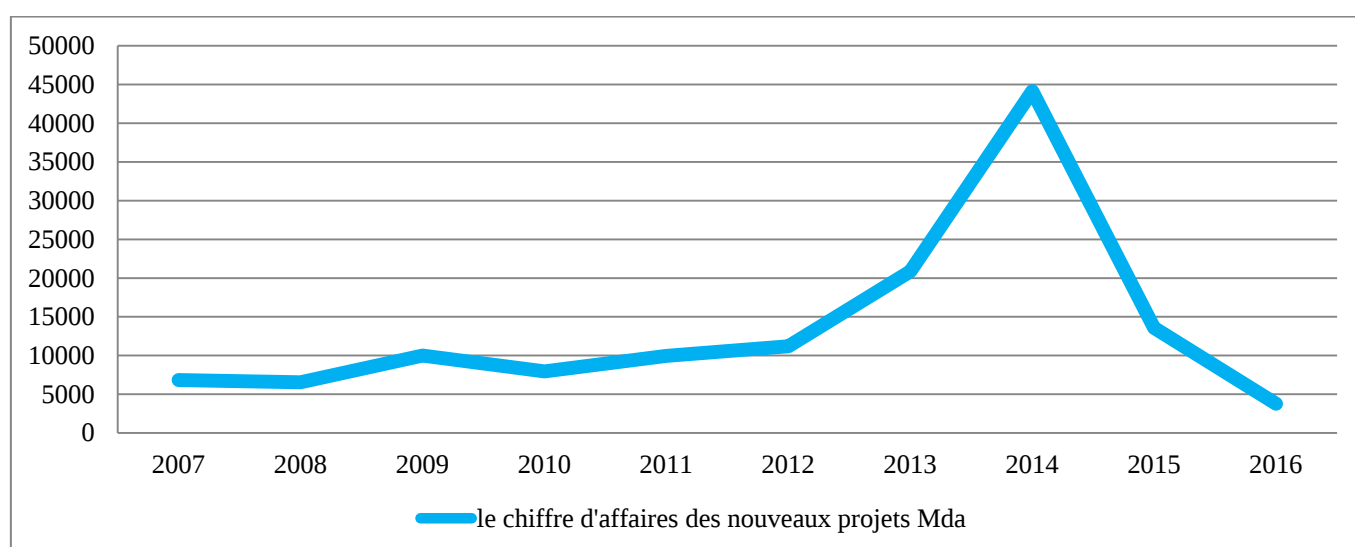
Source : élaboré par nous-même.

Les objectifs de chiffre d'affaires sont réalisés de 106.31%.

B-2 le nombre de clients.

Sur la base des données disponibles, et après la constatation que pour chaque client INERGA réalise plusieurs projets, il est anodin de présenter seulement le nombre de clients. Pour cela, nous avons jugé important d'exposer l'évolution du nombre de clients par an, ainsi que le nombre de projets et le montant respectif.

Graphe N°9: l'évolution du chiffre d'affaires des nouveaux projets de la période 2007 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Il est à constater, que le chiffre d'affaires des projets attribués à INERGA est en évolution progressive, atteignant le sommet en 2014 avec une valeur de 44. 146 MDA, après laquelle il enregistre une chute marquante, cela est dû à l'importance des projets initiés dans la période 2012 à 2014, sur lesquels, INERGA a déployé toutes ses capacités de réalisation, ce qui l'a empêché de s'engager dans d'autres affaires.

La baisse de la période 2015 à 2016 revient à la conjoncture économique du pays, qui a pour effet de diminuer les investissements, suite à cette raison INERGA n'a pas pu contracter de nouveaux projets.

INERGA possède un portefeuille clients assez important. Sur l'échelle nationale, elle a pu contracter des projets avec : SONATRACH, NAFTAL, Ministère de la Défense Nationale (MDN), Algérienne Des Eaux (ADE). Par rapport aux entreprises étrangères, elle avait réalisé des grands projets pour le compte de : IBERDROLA, SARPI, ANSALDO, ALSTOM, General Electric (GE), ORASCOM, KBR.

La capacité stratégique de réalisation détenue par INERGA lui a permis de décrocher plusieurs projets aussi importants, générant des chiffres d'affaires remarquables. Toutefois, suite à la conjoncture économique du pays, contraignant plusieurs entreprises du même domaine, a causé une perturbation.

Afin de passer à l'interprétation dans la prochaine section de ce présent chapitre, nous avons élaboré le tableau ci-dessous, exposant les résultats réalisés relatifs à l'axe commercial durant la période étudiée.

Tableau N°12 : Récapitulation des résultats commerciaux réalisés de 2004 à 2016.

Réalisation		
Indicateurs	Qualitatifs	Le taux de satisfaction clients 80%
	Quantitatifs	Le chiffre d'affaires Taux moyen de croissance annuelle : 14.69%
		Taux de réalisation des objectifs : 106,31%
		le chiffre d'affaires des nouveaux projets Atteignant le sommet avec un montant de 44 146 Mda en déployant toutes ses capacités de réalisation.

Source : élaboré par nous-mêmes.

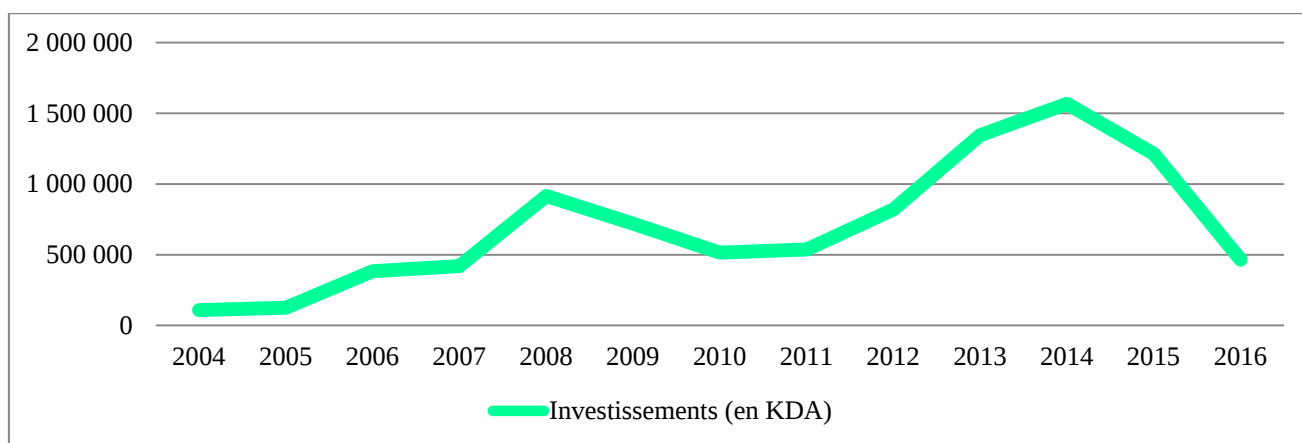
1-2 Résultats et analyse de la performance financière de la filiale INERGA comme étant une diversification liée du groupe SONELGAZ.

Dans cette section, nous allons présenter les résultats réalisés, relativement aux : investissements, le résultat net et la valeur ajoutée. Il est à noter que les tableaux exposant les données se trouvent en annexe (D).

A- Les investissements.

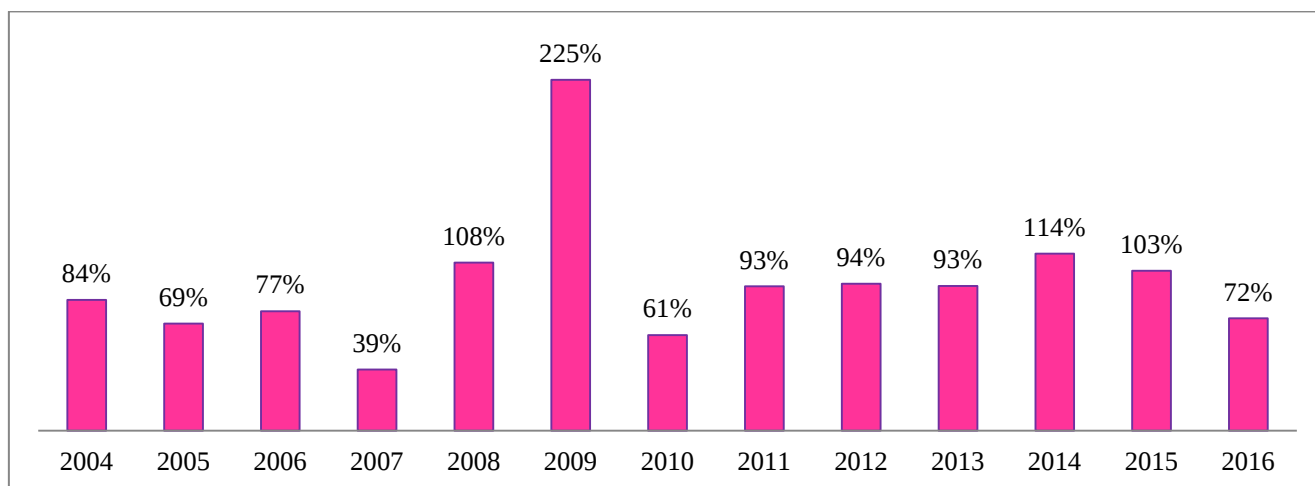
Par rapport à la période 2004 à 2016, cet indicateur a évolué comme suit :

Graph N°10 : L'évolution des investissements de la période 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Graph N° 11: Taux de réalisation des objectifs relatifs aux investissements de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le graphe N°11 relatif à l'évolution des investissements réalisés, démontre quatre phases, à savoir :

De 2004 à 2008 : Durant cette période, les investissements ont connu une hausse remarquable, cela revient essentiellement à la nécessité d'élargir ses capacités stratégiques, dans le but de faire face au volume important des projets, correspondant à l'évolution du chiffre d'affaires. Ce qui est apparent dans le graphe N°07 représentant l'évolution du chiffre d'affaires P (89) de la même période.

De 2008 à 2010 : il est à constater, durant ces deux années, les investissements ont diminué. Cela est une conséquence de :

- Entre 2008 et 2009 : Après la réalisation de 946 000 Kda d'investissements en 2008, pour l'exercice 2009, les prévisions étaient à l'ordre de 320 000 Kda, ce qui signifie une baisse de 21% a été prévu. Cela est dû, suite à l'existence des capacités de productions suffisantes pour le nouveau plan de charge de l'exercice. Toutefois, les investissements réalisés ont dépassé le prévu de 225%, dans le but de renforcer son potentiel des actifs afin de pouvoir manager les nouveaux projets dont leur montant était de 9 992 Mda.
- Durant l'année 2010 : il a été prévu une augmentation de 17% des investissements, cependant, une baisse a été enregistrée, résultant du retard engendré dans la concrétisation des programmes d'investissements, suite à plusieurs infructuosité des appels d'offres lancés par INERGA.

De 2010 à 2014 : une augmentation progressive remarquable, liée à l'importance des projets à réaliser, ce qui peut être expliqué par l'évolution du chiffre d'affaires de la même période.

De 2014 à 2016 : durant ces deux années, INERGA avait réalisé une baisse en matière des investissements :

- En 2015 cette baisse a été prévue, du fait que les capacités de production existantes suffisaient pour la réalisation des projets inscrits.
- En 2016 la baisse également était planifiée, expliquée par les orientations de la tutelle (le groupe SONEGAS) sous les conditions économiques défavorables, afin de rationaliser les dépenses, et de recourir qu'aux investissements prioritaires.

Il est nécessaire de calculer le taux de croissance moyen annuel des investissements tout au long de la période 2004 à 2016, et le taux de réalisations des objectifs.

✓ **Le taux de croissance annuel moyen des investissements.**

Calculé par la formule suivante :

$$\text{Le taux moyen annuel de croissance des investissements} = \left(\sqrt[n]{1 + \frac{T}{100}} - 1 \right) \times 100\%$$

Tableau N° 13: Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel des investissements.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux annuel de croissance/100	0,15	2,06	0,10	1,18	-0,21	-0,28	0,04	0,53	0,64	0,17	-0,23	-0,62
+ 1	1,15	3,06	1,10	2,18	0,79	0,72	1,04	1,53	1,64	1,17	0,77	0,38
Le produit	4,29											
Appliquer la formule	12.90 %											

Source : élaboré par nous-même.

✓ **Le taux de réalisation des prévisions en matière des investissements:**

Tableau N° 14: Taux de réalisations des objectifs relatifs aux investissements de la période de 2004 à 2016.

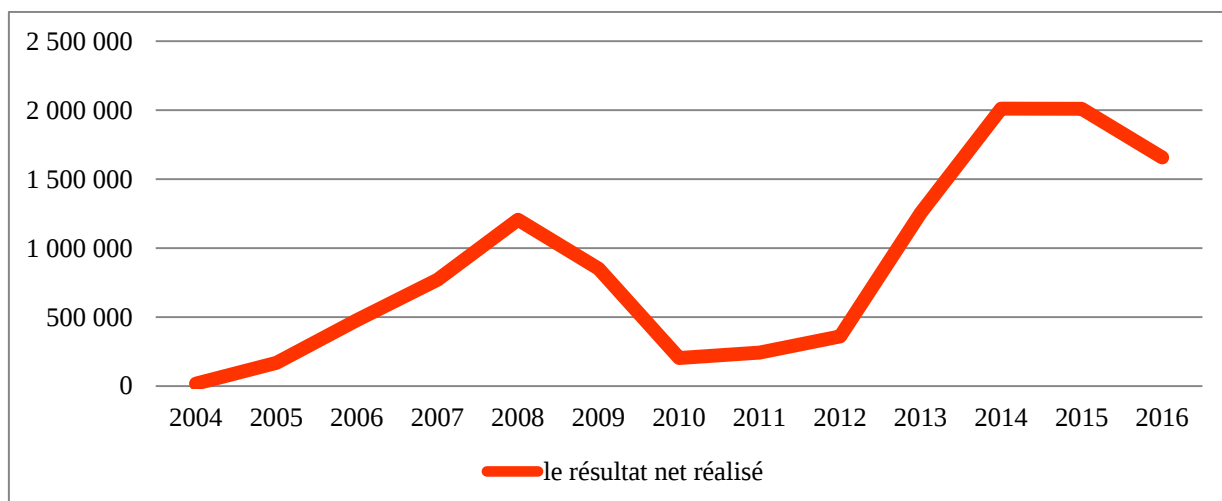
les prévisions	10 002 000,00
les réalisations	9 132 000,00
le taux de réalisation des prévisions	91%

Les objectifs fixés en matière des investissements ont été réalisé de l'ordre de 91%.

B- Le résultat net.

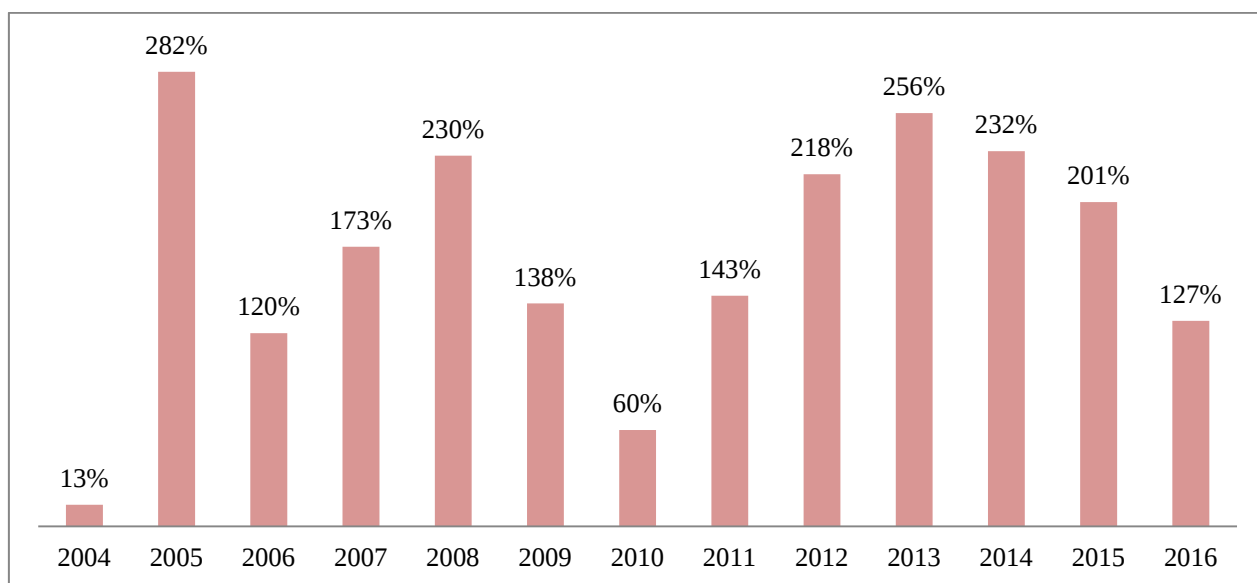
Le résultat net réalisé, relatif à la période étudiée a évolué de la manière suivante.

Graph N°12 : L'évolution du résultat net de la période 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Graph N°13: Taux de réalisation des objectifs du résultat net de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Il est à constater que la courbe passe par quatre étapes :

De 2004 à 2008 : le résultat net connaît une augmentation progressive, passant de 17 900 en 2004 à 1 206 000 en 2008, du fait que le chiffre d'affaires réalisé dans la même période a augmenté, également la maîtrise de son métier, lui a permis de minimiser ses coûts.

Il est intéressant de clarifier le taux bas de réalisation du résultat net prévu estimée de 13% pour l'année 2004 : Cela revient à l'engagement d'INERGA dans un nouveau créneau, qui est la réalisation des routes, en initiant un projet important en 2002, qui n'a pas été une

réussite, engendrant un résultat déficitaire, suite aux différents coûts, notamment relatifs aux frais de service et à la masse salariale générée par le recrutement du personnel spécialisé, les frais financiers...etc.

De 2008 à 2010 : Durant cette période de deux années, le résultat net a chuté à hauteur de 83%. Cela est expliqué à deux causes principales :

- Pendant l'exercice 2009 plusieurs projets inscrits étaient de type immobilier, qui génèrent beaucoup plus de charges comparativement aux projets de type industriels et énergétiques.
- Durant l'année 2010, INERGA avait réalisé un chiffre d'affaires faible à cause du non-respect des clients des procédures relatives à la signature des contrats, la remise des études et les assiettes pour entamer les projets. Également, dans la même année, elle s'est engagée à honorer ses obligations relativement au paiement des crédits des investissements réalisés en 2008 et 2009.

De 2010 à 2015 : le résultat net a réalisé un taux d'évolution estimé de 1040% en dépassant les prévisions de l'ordre de 201%, et cela est une conséquence au chiffre d'affaires (2010-2015) qui a crû de 203%, résultant de l'importance des projets énergétiques réalisés à la même période, où les coûts de réalisation sont maitrisables.

De 2015 à 2016 : le résultat net de la période a baissé de 18%, relative à la baisse du chiffre d'affaires. Toutefois, l'objectif fixé a été réalisé à hauteur de 127%.

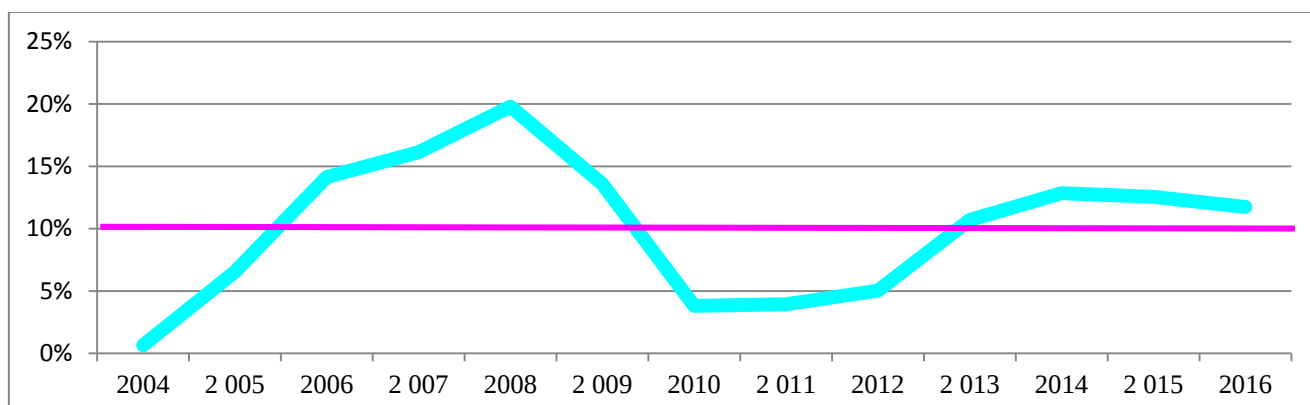
Afin de donner une vision plus explicative, nous avons jugé intéressant de calculer : le taux de réalisation des prévisions, le taux moyen annuel de croissance du résultat net ainsi que la rentabilité nette.

✓ **La rentabilité nette :**

Selon (Duplat, 2004 p. 95) est un rapport entre le résultat et l'activité. Ce ratio se calcule de la manière suivante :

$$\text{la rentabilité nette} = \frac{\text{le résultat net}}{\text{le chiffre d'affaires}}$$

Graph N°14 : L'évolution de la rentabilité nette de la période de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Selon un benchmarking²³ réalisé par la filiale INERGA, le taux de la rentabilité nette moyen réalisé par les différentes entreprises similaires dans le domaine de génie civil est à hauteur de 10%. Selon le graphe N°15, il est clair qu'INERGA avait atteint ce niveau moyen, voire même, dépassé.

✓ Le taux moyen annuel du résultat net :

Par rapport au taux moyen annuel de croissance du résultat net, il se calcule comme suit :

$$\text{Le taux moyen annuel du résultat net} = (\sqrt[12]{92,58} - 1) \times 100\%$$

Tableau N° 15: Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel de résultat net

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux annuel de croissance/100	8,44	1,83	0,61	0,56	-0,29	-0,76	0,20	0,48	2,49	0,60	0,00	-0,18
+ 1	9,44	2,83	1,61	1,56	0,71	0,24	1,20	1,48	3,49	1,60	1,00	0,82
Le produit	92,58											
Appliquer la formule	45.90%											

Source : élaboré par nous-même.

²³ Selon (Bruno, 2008 p. 3) « repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance qui vous en sépare ».

✓ **Le taux de réalisation des prévisions de la durée 2004 à 2016.**

Tableau N° 16 : Taux de réalisation des objectifs relatifs au Résultat net.

Les prévisions	6 510 500
Les réalisations	11 233 040
Le taux de réalisation des prévisions	173%

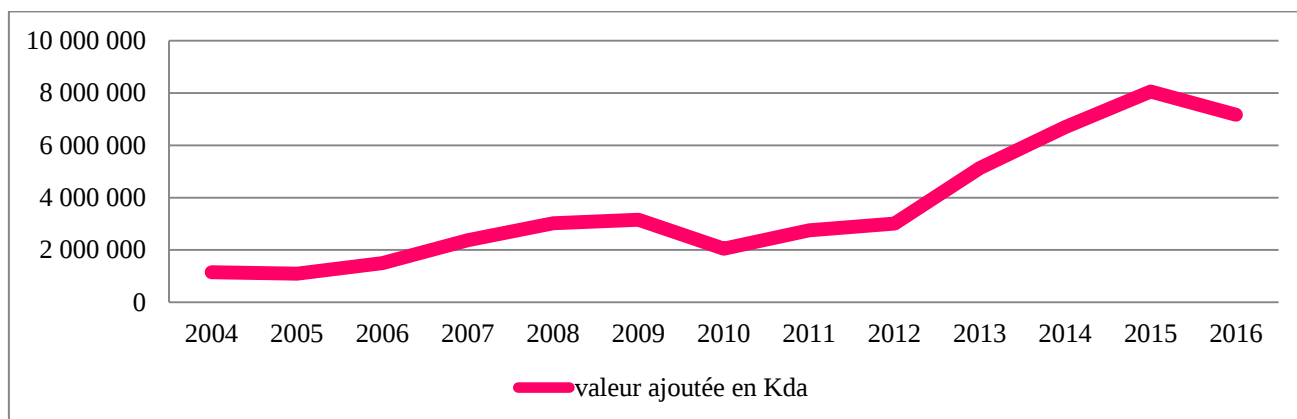
Les objectifs du résultat net ont été atteints de l'ordre de 173%.

C- la valeur ajoutée.

Relativement à la valeur ajoutée de la période étudiée, a évolué comme suit :

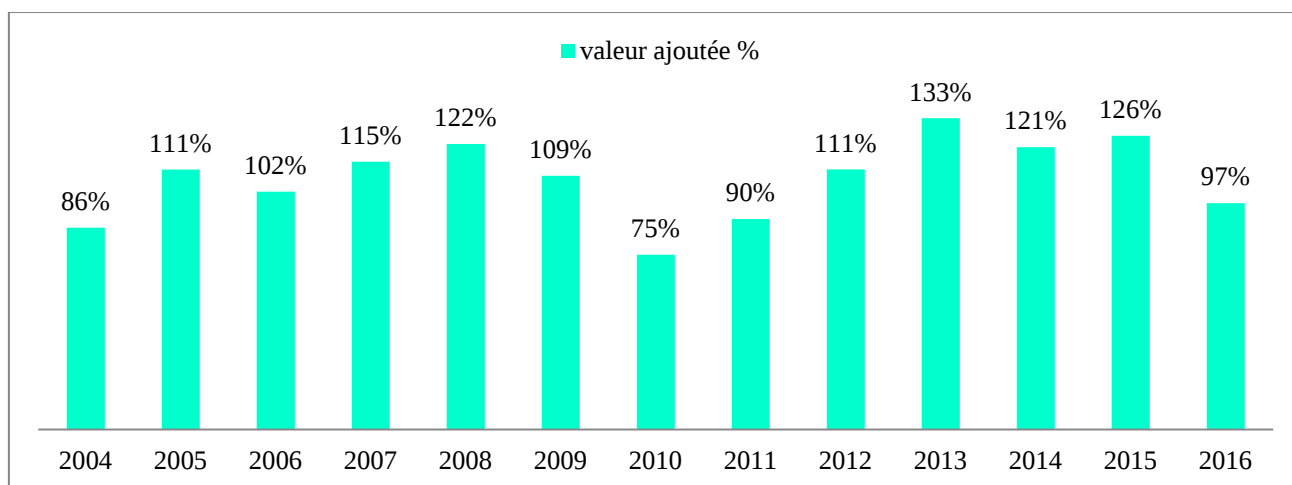
Il est important de représenter ces résultats sous forme de graphes afin de faciliter leur analyse.

Graphe N°15 : L'évolution de la valeur ajoutée de la période de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Graphe N° 16: Taux de réalisation des objectifs de la valeur ajoutée de 2004 à 2016.



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

La courbe de la valeur ajoutée démontre cinq étapes :

De 2004 à 2005 : la valeur ajoutée a diminué de 5%. Cette baisse a été prévue, même en matière de chiffre d'affaires, et ce, comme il a déjà été expliqué, revient à la stabilité du marché. Toutefois, la valeur ajoutée réalisée a dépassé les prévisions de 111%.

De 2005 à 2009 : Durant cette période, la valeur ajoutée s'est élevée à hauteur de 189%, suite à l'accroissement du chiffre d'affaires, et la maîtrise des coûts de réalisation dans son domaine : le génie civil (travaux de gros œuvre).

De 2009 à 2010 : il est à constater, une baisse estimée de 1 112 857 Kda équivalent de - 35% due à une baisse inattendue du chiffre d'affaires réalisé, à cause du non-respect des clients des procédures relatives à la signature des contrats, la remise des études et les assiettes pour entamer les projets.

De 2010 à 2015 : une hausse significative de 294% réalisée durant cette période, et cela est relatif au chiffre d'affaires réalisé expliquée par les projets réalisés (travaux de gros œuvre), où INERGA maîtrise ses coûts.

De 2015 à 2016 : la baisse de 11% de la valeur ajoutée, est expliquée par la régression du chiffre d'affaires qui a diminué de l'ordre de 12%, dont l'explication est déjà donnée plus haut.

Après l'analyse de l'évolution, ci-dessous le taux de réalisation des objectifs fixés et le taux annuel moyen de croissance de la valeur ajoutée tout au long de la période de 2004 à 2016.

✓ **Le taux de réalisation des objectifs fixés.**

Tableau N° 17: Taux de réalisation des objectifs relatifs à la valeur ajoutée.

Les prévisions	42 902 000
Les réalisations	47 162 400
Le taux de réalisation des objectifs VA²⁴	110%

Source : élaboré par nous-même.

✓ **Le taux de croissance annuel moyen de la valeur ajoutée**

Calculé selon la formule suivante :

$$\text{Le taux moyen annuel du résultat net} = (\sqrt[12]{6.32} - 1) \times 100\%$$

Tableau N° 18 : Calcul de Taux de Croissance Moyen Annuel de la valeur ajoutée.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taux annuel de croissance/100	-0,05	0,37	0,58	0,28	0,05	-0,35	0,35	0,09	0,71	0,31	0,20	-0,11
+ 1	0,95	1,37	1,58	1,28	1,05	0,65	1,35	1,09	1,71	1,31	1,20	0,89
Le produit	6,32											
Appliquer la formule	16.61%											

Source : élaboré par nous-même.

Dans le but de clarifier la vision sur la performance financière afin de les interpréter dans la deuxième section, nous allons établir le tableau récapitulatif ci-dessous.

²⁴ Valeur ajoutée

Tableau N° 19: Récapitulation des résultats financiers réalisés de 2004 à 2016.

	Les investissements	Le résultat net	La valeur ajoutée
Le taux de croissance moyen annuel	12.90%	45.90%	16.61%
Le taux de réalisation des objectifs	91%	173%	110%

Source : élaboré par nous-mêmes.

1-3 Résultat et analyse de l'entretien²⁵.

✓ L'adoption de la stratégie de diversification s'avère comme un choix.

Les changements de l'environnement et du contexte réglementaire portant sur la mise en concurrence la production et la distribution de l'électricité et gaz, ont permis l'émergence de nouveaux acteurs notamment dans la production de l'électricité et des possibilités de mise en concurrence les concessions dans la distribution.

Dans ces nouvelles conditions de l'économie de marché, et afin de se protéger contre les agressions extérieures. SONEGAS a essayé d'adapter sa stratégie avec le nouveau contexte, en mettant en place une dynamique de restructuration par l'ajout d'un ensemble d'activités afin de dégager les moyens nécessaires pour financer les besoins liés à sa croissance, et ce, à travers une stratégie qui intègre dans son énoncé les enjeux et les défis futurs.

Leader dans son métier de base, la SONEGAS, s'étend à deux nouvelles activités : travaux et périphériques. Pour chacune, la décision de la diversification a été poussée par des motivations.

Pour les activités travaux, dont notre organisme d'accueil INERGA fait partie, leur création s'avère comme une opportunité pour mieux maîtriser les outils de réalisations et

²⁵ Cette partie a été renforcée par les résultats de l'entretien mené par Mme Nabila Abid dans le cadre de sa thèse de magistère. (Citée comme référence dans la bibliographie).

pour améliorer la qualité des ouvrages du groupe SONELGAZ, vu la nature de ses activités et l'importance de son programme. Autrement dit, elle garantit la réalisation de ses travaux en priorité. Cela n'a pas empêché l'ensemble des filiales travaux d'obtenir de grands contrats à l'extérieur grâce à l'image de SONELGAZ.

À sa création, toute une stratégie a été construite, déclinée en sous ensemble d'objectifs sur tous les axes. Sur le plan commercial, les objectifs assignés à INERGA Spa, portés essentiellement sur le positionnement comme acteur principal sur le marché, à travers la réalisation d'une part de marché importante, assurer la croissance du chiffre d'affaires et veiller à la satisfaction des clients. De même pour l'axe financier, assurer une santé financière durablement, est indispensable pour honorer les engagements vis-à-vis des parties prenantes.

À noter, que depuis 1979, la date de création d'INERGA, les objectifs se fixent par le conseil d'administration du groupe SONELGAZ. Une fois autonome, de 1984 à 2005, la fixation des objectifs se fait par le Président Directeur Général (PDG) en collaboration avec les directeurs des différentes unités.

Depuis 2006 à ce jour, après la réintégration d'INERGA, un plan stratégique à court et moyen terme est arrêté par le conseil d'administration, portant des plans d'activités prioritaires, sur lequel le PDG en concertation avec ses collaborateurs, définissent les objectifs, qui seront remis au conseil d'administration pour validation.

Bien évidemment, afin de veiller au bon fonctionnement de l'activité et l'atteinte de ses objectifs, INERGA déploie le tableau de bord pour piloter sa performance, via des indicateurs divers. Tels que : EBE, le résultat net, les différents ratios : de solvabilité, recouvrement des créances pour le plan financier, et le chiffre d'affaires, l'évolution de satisfaction clients sur l'axe commercial.

✓ **L'apport de la filiale INERGA sur l'axe financier et commercial pour le groupe SONELGAZ.**

INERGA met tout en œuvre afin de réaliser ses objectifs de croissance. En s'appuyant sur sa richesse qui est la ressource humaine qualifiée, formée, disponible et engagée, pour plusieurs exercices successifs, la situation commerciale et financière était performante. En

contractant des clients étrangers très importants tel que : IBERDROLA, SAMSUNG, JGC, SNC LAVALIN, pour la réalisation des grands œuvres, et d'autres nationaux tel que : SONATRACH, permettant de réaliser un chiffre d'affaires conduisant à couvrir tous les coûts de réalisation qui sont maitrisables suite à son expertise, chose menant à consolider et honorer ses engagements en matière financière.

✓ **La conduite de la diversification du groupe SONELGAZ.**

La stratégie de diversification de la SONELGAZ s'est construite à travers le temps, elle a été mise en place de façon graduelle. Elle était la résultante d'une conjonction de deux stratégies : la stratégie de l'État qui veut domicilier le maximum en Algérie et de faire reprendre la machine industrielle par les Algériens, et la stratégie de SONELGAZ qui veut avoir à sa disposition les moyens de sa politique de développement sur le territoire national.

✓ **L'importance de la ressource humaine dans le déploiement de la stratégie de diversification.**

La ressource humaine avait joué un rôle primordial dans la mise en œuvre de la stratégie, par la capacité des collaborateurs à faire évoluer la culture managériale en son sein, notamment dans un contexte de transformation profonde comme celui que vit le groupe SONELGAZ, l'enjeu du groupe est vu à partir d'une triple dimension :

- Expertise : il s'agira de construire des compétences distinctives dans chacun des métiers ;
- Management : Il s'agit de recruter, former et développer des managers capables d'assurer la relève d'une part et de faire face aux besoins engendrés par ces scénarios en termes de management des différentes structures, d'autre part.
- Culturelle : Comme le système de valeurs évolue, les valeurs d'aventure entrepreneuriale, de risque, d'autonomie et de recherche volontariste de coopération inter-métiers y seront plus importantes.

✓ **De nouvelles perspectives pour le groupe SONELGAZ et la filiale INERGA.**

Le groupe SONELGAZ, envisage encore diversifier ses activités, les énergies renouvelables est le nouveau domaine d'activité dans lequel veut s'engager. Cela revient

d'une, à la politique de l'État de soutenir l'économie hors hydrocarbures, de deux, la stratégie de la SONEGAS de diversifier son mix énergétique.

Après la diversification de son portefeuille d'activités, contenant des activités liées à son cœur de métier qui est la production et la distribution d'électricité et gaz, et autres non liées, SONEGAS envisage internationaliser ses activités, qui est une autre stratégie corporate, étant donné qu'elle détient une dimension importante et une position de monopole sur le marché relatif à son core business²⁶.

INERGA, la filiale de réalisation des infrastructures énergétiques (unité génie civil), a procédé à établir un diagnostic stratégique, pour saisir des opportunités de croissance et de développement, en assurant sa survie, aujourd'hui, a créé un bureau d'études, comme étant une activité connexe, dans le but de mener des études relatives aux différents projets de construction.

Cette décision, vient pour pallier un besoin latent de ses clients, toutefois, avec sa veille marketing, il a été décelé. D'autre part, cette nouvelle activité permet d'éviter la remise tardive des études, et de mener les projets décrochés de bout en bout.

✓ **Facteurs de succès de la diversification :**

La vision stratégique du groupe SONEGAS par sa diversification liée, a mis en avant un ensemble d'éléments dans le but d'assurer son succès.

La cohérence de l'ensemble s'avère un facteur fondamental. La création des filiales travaux qui est une diversification liée (selon la segmentation stratégique), vient accomplir la vocation initiale du groupe.

²⁶Ça signifie le cœur de métier.

Section 2 : Discussion des résultats

Dans cette section, nous abordons l'interprétation des résultats analysés dans la première section, ce qui va nous permettre de passer à la validation de nos hypothèses.

2-1 Interprétation des résultats.

Dans cette partie, nous pouvons connaître quel était l'apport de la filiale INERGA au groupe SONELGAZ, par les deux axes étudiés : financier et commercial.

2-1-1 L'apport commercial de la filiale INERGA au groupe SONELGAZ.

Dans la période étudiée, qui s'étend de 2004 à 2016, les indicateurs de la performance commerciale, exposés dans le tableau récapitulatif de l'activité commerciale N°17 P (94), reflètent une compétence distinctive détenue par la filiale INERGA, créatrice de valeur, que ce soit pour ses clients ou pour elle-même.

Nonobstant les facteurs qui sortent de la volonté d'INERGA : la stabilité du marché en 2005 ; le non-respect des clients des procédures en 2010 et les réglementations Étatiques relativement aux importations en 2016, le taux de réalisation des prévisions a été de 106.31%, ceci, explique clairement sa capacité stratégique de surmonter les crises.

En s'engageant dans une démarche qualité, INERGA mise sur la satisfaction de sa clientèle, en améliorant substantiellement ses prestations, en mettant en place des actions correctives dans ce sens.

Dans une suite logique, la satisfaction des clients assure leur fidélisation, en prenant en considération leurs attentes et besoins, ce qui va permettre de les maintenir, voire, attirer d'autres, portant des projets conséquents, suite à la forte image transmise par ses propres clients, basée sur la qualité des projets intégralement, de la soumission à la remise des livrables.

Cette réflexion garantissant un chiffre d'affaires évolutif, avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 14.69% par an, un taux remarquable, satisfaisant permettant d'assurer sa croissance sur le moyen et long terme.

En guise de synthèse, la filiale INERGA, présente un fort potentiel créateur de valeur en matière commerciale, ce qui représente un apport positif pour le groupe SONELGAZ.

2-1-2 L'apport financier de la filiale INERGA au groupe SONELGAZ.

Sur le plan financier, il est bien apparent, selon le tableau récapitulatif N° 35 figurant dans la page (107), les indicateurs abordés, présentent des résultats positifs très appréciés.

Ses investissements engagés, évolutifs de l'ordre de 12.90%, ce qui est un taux de croissance moyen annuel exprimant un fort potentiel d'actif, dans le but de renforcer ses capacités stratégiques de réalisation, afin de garantir des constructions, conformément aux attentes de ses parties prenantes, et respectant son inscription dans une démarche qualité, stipulant l'amélioration continue.

Relativement à la valeur ajoutée qui est un élément à double indications. La première est relative au chiffre d'affaire qui renvoie à exposer sa capacité commerciale, la deuxième faisant référence à la maîtrise des coûts, ceci signifie l'efficacité du management pratiqué. En enregistrant un taux de croissance moyen annuel équivalent à 16.61%, qui s'avère un taux significatif, cette grandeur explique la richesse créée par la filiale INERGA.

En ce qui concerne le résultat net, tout au long de la période objet d'étude était un bénéfice, avec un taux de croissance moyen annuel estimé de 45.90%, un résultat assez important, reflétant la santé financière et la création d'un surplus.

Bien évidemment, en atteignant les objectifs fixés, et réalisant des taux de croissance significatifs, INERGA, présente des capacités financières remarquables. En d'autres termes, INERGA apporte une valeur ajoutée positive et importante au groupe SONELGAZ.

Il est clair que la filiale INERGA comme étant une diversification liée du groupe SONELGAZ, et après l'analyse et l'interprétation des différents résultats, est performante sur le plan commercial et financier, Et envisage des futures voies de développement, en se diversifiant, et ce, par la création d'une nouvelle activité. Autrement dit, par la diversification liée du groupe en s'intéressant à la filiale INERGA, avait un apport positif sur le plan financier et commercial.

2-2 la validation des hypothèses.

Dans cette partie, il est question de valider nos hypothèses de recherches émises, qui s'avéraient tout au début de notre recherche, des réponses provisoires. Toutefois, après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, il est à constater que :

- ❖ Hypothèse 01 H1 : la création de la filiale INERGA qui représente une diversification liée, réalise un effet positif sur la performance commerciale et financière, créant une valeur ajoutée pour le groupe dans sa globalité: **Confirmée**

Tous les indicateurs démontrent une performance sur le plan commercial et financier de la filiale INERGA, par conséquent elle apporte une valeur ajoutée pour le groupe SONEGGAZ, ce qui signifie l'impact positif de la diversification liée.

- ❖ Hypothèse 02 : La création de la filiale INERGA qui représente une diversification liée, réalise un effet négatif sur la performance commerciale et financière, destructrice de valeur pour le groupe dans sa globalité. **Infirmée**

La filiale INERGA présente des résultats, expliquant l'effet positif de la stratégie de diversification liée.

- ❖ Hypothèse 03 :L'utilisation d'un ensemble d'indicateurs de mesure de la performance commerciale et financière, permet d'évaluer la stratégie de diversification liée du groupe SONEGGAZ, en prenant en considération la filiale INERGA. **Confirmée**

La mesure de la performance commerciale et financière à travers des indicateurs, permet d'évaluer la stratégie de diversification liée adoptée, déclinée en un ensemble d'objectifs assignés. Tout écart pourrait être facilement expliqué, que ce soit par des facteurs internes à INERGA, ou relatifs à son environnement externe.

CONCLUSION

Au terme de notre recherche, il est important de rappeler que notre objectif était principalement, connaître les raisons poussant à adopter la stratégie de diversification par le groupe SONELGAZ, et ses retombées sur sa performance commerciale et financière.

Nous avons pu constater qu'une entreprise publique est également préoccupée par sa survie, notamment dans un environnement en changement continu, que ce soit par des nouvelles mesures réglementaires, la rude concurrence, les comportements des consommateurs...etc. Pour cela elle est en recherche permanente de nouvelles voies de développement.

Dans le cas du groupe SONELGAZ, la stratégie de diversification était une conjonction d'un choix politique portant sur la création des entreprises publiques à une dimension internationale, dans le but de réanimer la roue économique, et d'autre part, la volonté du groupe même, d'être présent dans plusieurs domaines en se basant sur ses compétences distinctives.

En effet, d'après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de l'évaluation de l'axe commercial et financier de la filiale INERGA, nous avons constaté des indications prometteuses et significatives, reflétant un management mis au point et un fort engagement. Et ce en atteignant les objectifs de croissance assignés sur les deux plans, et réalisant des taux de croissance annuels appréciables. De ce fait, il est notable, que la filiale INERGA avait apporté une valeur pour le groupe SONELGAZ.

D'un point de vue managérial, les résultats obtenus, concluent que la stratégie de diversification liée du groupe SONELGAZ comme étant une entreprise publique avait un impact positif, significatif, créateur de valeur pour sa performance financière et commerciale.

Comme toute recherche, notre travail présente des faiblesses, la plus importante était de ne pas pouvoir mener plusieurs entretiens pour mieux appréhender le choix stratégique et surtout la déclinaison de la stratégie adoptée. Au départ, nous avons présenté notre avant-projet portant sur « Étude comparative sur l'impact de la stratégie de diversification liée et non liée sur la performance commerciale et financière » dans une entreprise publique, en exprimant leur intérêt au sujet. De notre part nous avons commencé avec sérieux et rigueur notre partie de revue de littérature et cadre conceptuel, fixant nos objectifs, déterminant le cadre épistémologique et la méthode de recherche. Toutefois, en demandant les données nécessaires, nous étions confrontés par leur refus après sept semaines de début de notre stage,

pour cela, suite à ces raisons professionnelles défavorables, et en ayant peu de chance d'être accepté aussi tardivement par un autre organisme, nous avons opté pour la filiale INERGA Spa, en réduisant le champ de recherche, par notre prise en compte d'un seul type qui est la diversification liée.

Également, afin d'appréhender la situation financière et commerciale dans son ensemble, nous étions confrontés à l'indisponibilité des données depuis la création (1979) d'INERGA.

Il serait pertinent d'effectuer d'autres études relativement à la stratégie de diversification, pour cela nous proposons les voies suivantes :

- ✓ La conduite du changement de la stratégie de spécialisation à la stratégie de diversification ; et ce, afin d'accompagner l'ensemble des acteurs et les adhérer dans le processus de passage d'une stratégie à une autre.
- ✓ Etude comparative de l'impact de la stratégie de diversification liée et non liée sur la performance de l'entreprise ; cela est dans le but d'étudier quelle est la plus appropriée à développer, et autre consommatrice à abandonner.
- ✓ L'impact de la stratégie de diversification sur le processus interne et l'apprentissage de l'organisation. Ce thème est complémentaire à le notre, il fait référence aux deux axes du tableau de bord prospectif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

❖ Les ouvrages :

1. **A.Burland, J.Y.Eglem et P.Mykita. 1995.** *Dictionnaire de la gestion.* paris : Foucher,, 1995.
2. **Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. 2009.** *Stratégie.* paris : Pearson Education, 2009.
3. **Ansoff, Igor. 1974.** *stratégie du développement de l'entreprise: analyse d'une politique de croissance et d'expansion.* paris : Homme et technique, 1974.
4. **Bamkherma, Ahmed Said. 1994.** *économies de l'industrie.* L'arabie saoudite : Dar Zahran, 1994.
5. **Bartlett, Goshal. 2010.** *les stratégies d'internationalisation .* Paris : Edition d'organisation, 2010.
6. **Bouglet, Johan. 2013.** *la stratégie d'entreprise.* Paris : Gualino Lextenso, 2013.
7. **Bruslerie, Hubert de La. 2010.** *Analyse financière.* Paris : Dunod, 2010.
8. **Cabane, Pierre. 2004.** *L'essentiel de la finance .* Paris : Eyrolles éditions d'organisation, 2004.
9. **Chandler. 1992.** *organisation et performance des entreprises.* s.l. : edition de l'organisation, 1992.
10. **Charles, Gardith Jons traduit à l'arabe par Refaie Mohamed Refaie, Mohamed Sayed Ahmed Abd Elmotaal. 2006.** *le management stratégique.* Al Riad : El Merikh, 2006.
11. **Desreumaux, Alain. 1993.** *stratégie.* Paris : Dalloz, 1993.
12. **Détrie, Jean pierre. 2005.** *strategor, politique générale de l'entreprise.* 4 ème édition. paris : Dunod, 2005. p. 197.
13. **El koraychi, Medhat. 2005.** *l'économie industrielle.* Oman : Dar Wael, 2005.
14. **El taie, Nabil Ibrahim Mahmoud. 2008.** *Analyse des variables économiques.* Oman : Dar el bidaya, 2008.

15. **Fernandez, Alain. 2005.** *les nouveaux tableaux de bord pour managers.* paris : édition d'organisation, 2005.
16. **Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers. 2008.** *management stratégique. de l'analyse à l'action.* québec : Les Éditions Transcontinental , 2008.
17. **Gerry Johnson, Kevan scoles, Richard Whittington, Frédéric Fréry. 2008.** *Stratégique.* paris : Pearson Education France, 2008.
18. **Giboin, Bertrand. 2015.** *L a boite à outils de la stratégie.* paris : Dunod, 2015.
19. **Jean-claude Tarondeau, Christine Huttin. 2001.** *Dictionnaire de stratégie d'entreprise.* paris : Vuibert, 2001.
20. **Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose. 2008.** *marketing stratégique et opérationnel.* Paris : Dunod, 2008.
21. **Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni. 2013.** *management stratégique.* paris : vuibert, 2013.
22. **John Kotter. 2015.** *la conduite du changement.* s.l. : Pearson, 2015. ISBN: 978-2-7440-6638-2.
23. **Kaplan Robert- Norton David. 2012.** *le tableau de bord prospectif.* paris : Eyrolles édition d'organisation, 2012.
24. **Khalef, Felih hassan- Elhadj, tarik. 2009.** *économie de l'administration.* Oman : Dar el safaae, 2009.
25. **Koenig, Gérard. 1996.** *management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages.* s.l. : Nathan, 1996.
26. **Levoy, Frédéric. 2001.** *les stratégies de l'entreprise.* Paris : Dunod, 2001. p. 80.
27. **Lorinop, Philippe. 1998.** *Méthodes et pratique de la performance.* paris : édition d'organisation, 1998.
28. **Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. 2010.** *Maxi fiches de stratégie.* Paris : Dunod, 2010. ISBN 978-2-10-055063-0 .

29. **Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain olibert. 2008.** *Mthodologie de la recherche*. paris : Pearson Education, 2008.
30. **Marmuse, C. 1997.** *performance encyclopédie de gestion*. paris : edition economica, 1997.
31. **Meier, Olivier. 2009.** *Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir*. paris : Dunod, 2009.
32. **N'DA, P. 2002.** *Méthodolgie de la recherche : de la problématique à la discussion des résultats*. Abidjan : EDUCI, 2002.
33. **Noel Alain, Pierre Dussauge. 1994.** *perspectives en management stratégique*. s.l. : economica, 1994.
34. **Parthasarthy, Raghavan. 2009.** *fondements de management stratégique*. Québec : Renouveau Pédagogique INC, 2009.
35. **Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau. 2012.** *management stratégique*. 9 ème édition. paris : pearson France, 2012.
36. **Porter, Michael. 1999.** *avantage concurrentiel*. paris : dunod, 1999.
37. **Radacal, François. 2008.** *théorie de la stratégie d'entreprise*. paris : ellipses, 2008.
38. **Raymond Alain Thiétart et Coll. 2007.** *Méthodes de recherches en management*. paris : dunod, 2007.
39. **Roger Clarck version en arabe par Farid Bachir Tahar. 1994.** *les économies de l'industrie*. al Riad : Dar el Merikh, 1994.
40. **Very, Philippe. 1991.** *stratégies de diversification, nouvelles perspectives*. paris : les édition LIAISONS, 1991.
41. **A.Burland, J.Y.Eglem et P.Mykita. 1995.** *Dictionnaire de la gestion*. paris : Foucher,, 1995.
42. **Bruslerie, Hubert de La. 2010.** *Analyse financière*. Paris : Dunod, 2010.

43. **Cabane, Pierre. 2004.** *L'essentiel de la finance* . Paris : Eyrolles éditions d'organisation, 2004.
44. **Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose. 2008.** *marketing stratégique et opérationnel*. Paris : Dunod, 2008.
45. **Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain olibert. 2008.** *Mthodologie de la recherche*. paris : Pearson Education, 2008.
46. **N'DA, P. 2002.** *Méthodolgie de la recherche : de la problématique à la discussion des résultats*. Abidjan : EDUCI, 2002.
47. **Raymond Alain Thiétart et Coll. 2007.** *Méthodes de recherches en management*. paris : dunod, 2007.
48. **Duplat, Claude-Annie. 2004.** *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*. paris : Vuibert, 2004.

❖ **Rapport de conférence et les articles des revues:**

49. **Athar Iqbal, Irfan Hameed, Majid Qadeer. 2012.** Impact of Diversification on Firms' Performance. *American Journal of Scientific Research*. MPRA, 2012, Vol. 80, 57240.
50. **Muzammal Ilyas Sindhu; Ehtasham-Ul-Haq; Sajid Ali . 2014.** Impact of Diversification on the Firm's Performance: An Evidence from Pakistan . *European Journal of Business and Management* . iiste, 2014, Vol. Vol.6, No.4,, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) .
51. **Isabelle Aubin-Auger, Alain Mercier, Laurence Baumann, Anne-Marie Lehr-Drylewicz,. 2008.** Introduction à la recherche. *la revue française de médecine générale*. 2008, Vol. 19 , 84.
52. **MAURER, Frantz. 2007.** Diversification, risque et performance financière. *Cahier de Recherche CEREBEM*. Centre de Recherche de Bordeaux Ecole de Management , 2007, Vol. N°115-, 07.

53. *Mouvements de diversification-recentrage, risque et performance de l'entreprise*. **Kahloul, Ines. 2008**. GRENOBLE : 5ème Congrès de l'ADERSE GRENOBLE, 2008.
54. *Recherche qualitative : les questions de l'heure*. **Martineau, Stéphane. 2007**. Québec : Association pour la recherche qualitative, 2007. ISSN 1715-8702.
55. *Recherche qualitative : les questions de l'heure*. **Martineau, Stéphane. 2007**. Québec : Association pour la recherche qualitative, 2007. ISSN 1715-8702
56. **Bruno, Isabelle. 2008**. La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*. 2008, Vol. 5, 55.
57. **Isabelle Aubin-Auger, Alain Mercier, Laurence Baumann, Anne-Marie Lehr-Drylewicz,. 2008**. Introduction à la recherche. *la revue française de médecine générale*. 2008, Vol. 19 , 84.

❖ Document d'un site web.

58. **Andrean, Jean-Claude. 2005**. Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. *marketing-trends-congress*. [En ligne] 2005. [Citation : 17 mai 2017.] http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2005/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf.
59. **Crabtree, B.F- Miller, W.L.** ernwaca. *Extrait du guide pour des recherches qualitatives*. [En ligne] ROCARE Ernwaca. [Citation : 17 05 2017.] <https://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php>.

❖ Thèses et mémoires.

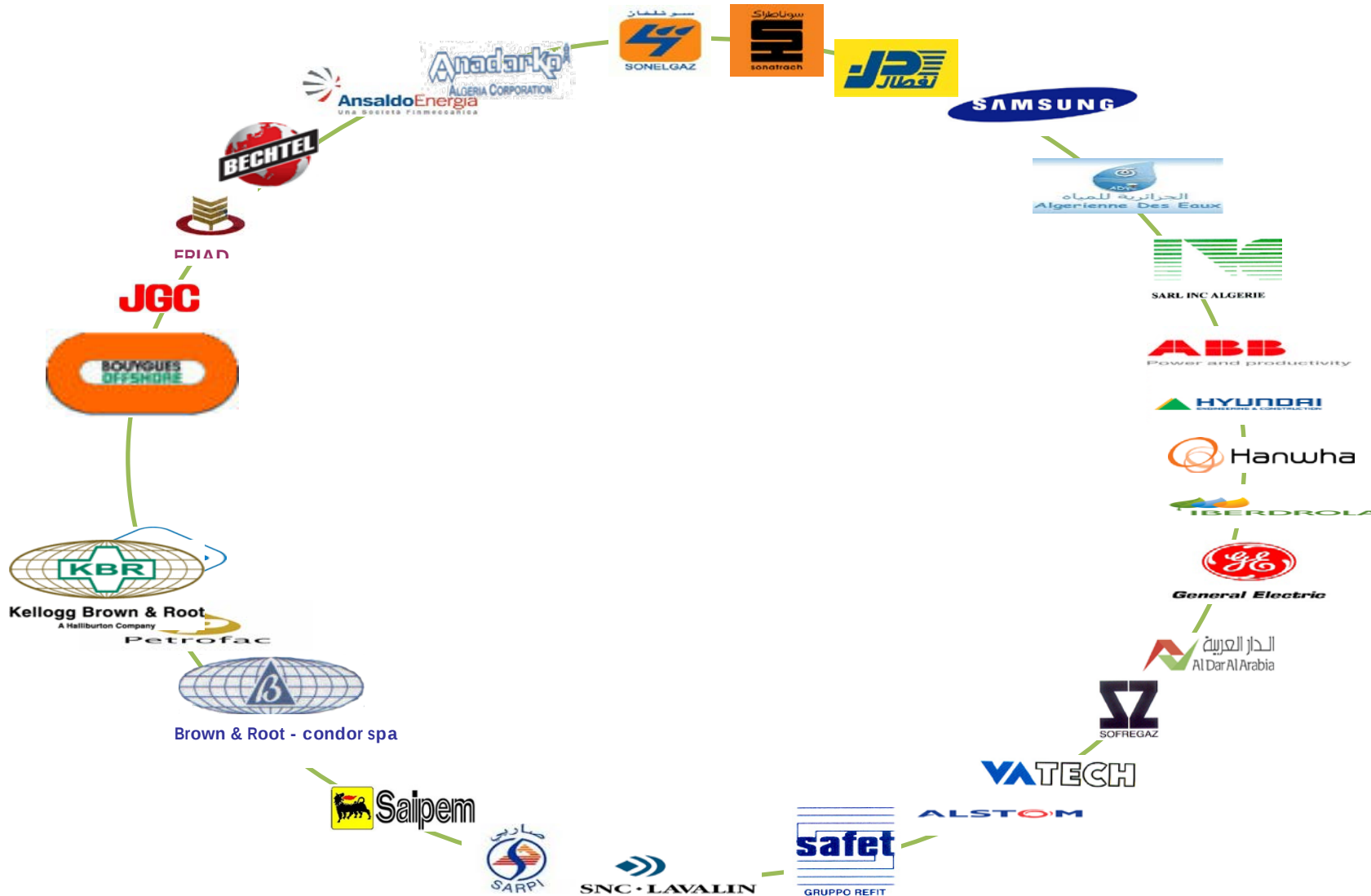
60. Nabila Abid, « DÉTERMINANTS DE LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION CAS DU GROUPE INDUSTRIEL SONELGAZ », thèse de magistère en sciences commerciales et financières option : MANAGEMENT, Alger, 2008-2009.

❖ Site internet :

1. <http://www.sonelgaz.dz>
2. <https://www.inerga-dz.com>
3. <https://www.sndl.cerist.dz>
4. <https://www.cairn.info>

ANNEXE A : CLIENTS D'INERGA

Clients d'inerga



- ❖ ABB
- ❖ Al Dar al Arabia
- ❖ Algérienne des eaux
- ❖ ALSTOM
- ❖ ANADARKO
- ❖ ANSALDO
- ❖ BECHTEL
- ❖ BOUYGUES OFFSHORE
- ❖ BROWN & ROOT CONDOR
- ❖ ERIAD
- ❖ General ELECTRIC
- ❖ HANWHA
- ❖ HYUNDAI
- ❖ IBERDROLA
- ❖ JGC
- ❖ KELLOG BROWN & ROOTS
- ❖ Métro d'Alger
- ❖ NAFTAL
- ❖ NUOVO PIGNIONE
- ❖ PETROFAC
- ❖ SAFET
- ❖ SAIPEM
- ❖ SAMSUNG
- ❖ SARL INC ALGERIE
- ❖ SARPI
- ❖ SOFREGAZ
- ❖ SONATRACH
- ❖ SONELGAZ
- ❖ SNC LAVALIN
- ❖ SPIE CAPAG
- ❖ VATECH
- ❖ Etc...

ANNEXE B : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien

L'objectif de ce guide d'entretien est de pouvoir appréhender l'impact de l'adoption de la stratégie de diversification liée par la création de la filiale INERGA sur le plan commercial et financier.

Thème 01 : la décision de diversification.

Q01. Dans quel contexte le groupe SONEGASZ avait pris la décision de diversifier son portefeuille d'activités ?

Q02. Quelles étaient les raisons favorisant à la création des filiales travaux dont INERGA fait partie ?

Thème 02 : la conduite de la diversification.

Q03. Comment cette stratégie a été déclinée ?

Q04 Quels sont les facteurs de succès de cette stratégie ?

Thème 03 : l'impact sur l'axe commercial.

Q05. Quels étaient les objectifs prédéfinis sur le plan commercial dans le cadre de la création de la filiale INERGA ?

Q06. Comment ces objectifs ont été définis ? Et par qui ?

Q07. Sur quelle base vous mesurez la performance commerciale de la filiale INERGA ? Avec quels indicateurs ? Avez-vous un tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs commerciaux ?

Thème 04 : l'impact sur l'axe financier.

Q08. Quels étaient les objectifs prédéfinis sur le plan financier dans le cadre de la création de la filiale INERGA ?

Q09. Comment ces objectifs ont été définis ? Et par qui ?

Q10. Sur quelle base vous mesurez la performance financière de la filiale INERGA ? Avec quels indicateurs ? Avez-vous un tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs financiers ?

Thème 05 : D'autres perspectives de diversification pour le groupe et pour INERGA.

Q11. Le groupe SONELGAZ envisage-t-il élargir encore son portefeuille d'activités ? Dans quel domaine ? Pourquoi ce choix ?

Q12. Et par rapport à la filiale INERGA, y-t-il un projet portant à s'engager dans d'autres domaines ? Pourquoi ce choix ? Dans quel contexte s'inscrit ce projet ?

**ANNEXE C : ATTESTATIONS DE
BONNE EXECUTION.**



Direction Exécutive Engineering & Développement
Direction Projet Central Aires de service Stations-service Autoroute Est-Ouest

N° 1172 /PCSSAEO/2016

Chéraga, le : 28 SEP. 2016

Attestation de Bonne Exécution

Nous soussignés, **NAFTAL**, représentée par la Direction Projet Central Aires de Service Autoroute Est-Ouest, attestons que l'Entreprise : **INERGA** Société de réalisation d'infrastructure dont le siège social à : Route nationale n°01 BP 204, 09 400 Boufarik w. Blida, a réalisée 02 Aires de Services Autoroutière à Sidi Zitouni W- BORDJ-BOU-ARRERIDJ, Contrat n°05/2010/NAFTAL/PCSAEO :

- Travaux de terrassements : 539 250 m3.
- Décapage : 33.5 Hectare.
- Travaux de bétonnage : 1 450 m3.
- Canalisation : 155 ml.
- Bordure : 6 230 ml.
- Clôture : 2 650 ml.
- Routes en bitume : 9 250 m3.

INERGA a réalisé les travaux dans les règles et nous a donnée satisfaction.

Cette présente attestation est délivrée à l'entreprise **INERGA** en témoignage de ses capacités dans le domaine pour servir et valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR DU PROJET CENTRAL SSAEO



NOURI Mustapha



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء Société Algérienne de Production de l'Electricité

N° 261...KD/M/2012

Alger, Le 13 FEV. 2012

Attestation

Nous soussignés, la Direction de l'Engineering des moyens de production de la compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz "CEEG", mandatée par la Société Algérienne de Production de l'Electricité, attestons par la présente que l'entreprise nationale de réalisation des infrastructures énergétiques « INERGA » route nationale n°01, Boufarik W Blida- Algérie, a réalisé durant les années 2007 et 2008, et dans de bonnes conditions les travaux de Génie Civil du projet Centrale Electrique à Gaz de ORAN EST (BIREL DJIR; 2 X 40MW) à savoir :

- Travaux de terrassements 333 880m³
- Travaux de bétonnage 13 200m³
- Plancher 1 045m²
- Réseaux divers 4 500ml
- Regards 200 unités
- Clôture 90 ml
- Route en bitume 7 000m²

Cette attestation est délivrée à l'entreprise INERGA en témoignage de ses capacités dans le domaine pour servir et valoir ce que de droit.

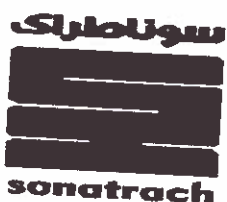
LE DIRECTEUR DE L'ENGINEERING
DES MOYENS DE PRODUCTION



R. Sibachir
R. SIBACHIR

Mandataire désigné par le Maître d'Ouvrage : Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz « CEEG. Spa »

SPE, Société par actions au Capital Social de 35 000 000 000 DA - RC Alger 04B0965448
Siège social : Route Nationale n° 38 Immeuble des 700 Bureaux Gué de Constantine - Kouba - Alger
Tél : 021 83 84 00 - Fax : 021 83 95 13
Société du groupe Sonelgaz



Activité LRP

Division GSZ

Direction RPI

Attestation de Bonne Exécution

Nous soussignés, SONATRACH, représentée par la Direction Réalisation projets infrastructures LRP Division GSZ attestons que l'Entreprise **INERGA** Société de réalisation d'infrastructure dont le siège social à : Route nationale n°01 BP 104, 09400 Boufarik Wilaya de Blida, a réalisé les travaux d'aménagement et d'embellissement de la zone urbaine du **CENTRE DE CONVENTION**, contrat du 03 Mars 2010, d'un montant qui s'élève à **1471300 616,39 DA TTC** dont les principaux travaux cités ci-dessous :

- Déblais
 - Remblais avec TVC
 - Béton :
 - Route en bitume
 - Revêtement en autobloquant
 - Pavage des trottoirs en chape de ciment
 - Bordures des trottoirs
 - Regards
 - Buses
 - Eclairage extérieur
 - Câble d'alimentation
 - Candélabres
 - Espace vert :
 - Terre végétale
 - Gazon
 - Arbres
 - Réseau d'arrosage
 - Aménagement des ronds-points : 07 unités y compris jet d'eau et éclairage d'ambiance
- INERGA** a réalisé les travaux avec la qualité et délais requis.

Cette présente attestation est délivrée à l'entreprise **INERGA** à sa demande pour servir et valoir ce que de droit.



ANNEXE D : LES TABLEAUX

Les données relatives à l'axe commercial

A- Le chiffre d'affaires

A-1 L'évolution du chiffre d'affaires de 2004 à 2016

Tableau N°20 : l'évolution du chiffre d'affaires de 2004 à 2006.

Désignation		Année 2004			Année 2005			Année 2006		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires (en KDA)	Avec SONELGAZ	11 000	10 500	95%	0	175 500	-	992 000	1 069 000	108%
	Hors SONELGAZ	3 095 000	2 714 500	88%	2 284 000	2 406 500	105%	2 358 000	2 316 000	98%
	Total	3 106 000	2 725 000	88%	2 284 000	2 582 000	113%	3 350 000	3 385 000	101%
Taux annuel de croissance du CA		-			-5%			31%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°21: l'évolution du chiffre d'affaires de 2007 à 2009.

Désignation		Année 2007			Année 2008			Année 2009		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires (en KDA)	Avec SONELGAZ	2 330 000	2 338 000	100%	822 000	1 097 000	133%	950 000	535 500	56%
	Hors SONELGAZ	2 280 000	2 439 000	107%	5 128 000	4 997 000	97%	5 650 000	5 724 900	101%
	Total	4 610 000	4 777 000	104%	5 950 000	6 094 000	102%	6 600 000	6 260 400	95%
Taux annuel de croissance du CA		41%			28%			3%		

Source : Données INERGA.

Tableau N° 22 : l'évolution du chiffre d'affaires de 2010 à 2012.

Désignation		Année 2010			Année 2011			Année 2012		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires (en KDA)	Avec SONELGAZ	720 000	540 000	75%	605 000	776 000	128%	2 560 000	3 744 000	146%
	Hors SONELGAZ	5 580 000	4 795 000	86%	6 275 000	5 390 000	86%	4 040 000	3 418 500	85%
	Total	6 300 000	5 335 000	85%	6 880 000	6 166 000	90%	6 600 000	7 162 500	109%
Taux annuel de croissance du CA		-15%			16%			16%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°23 : l'évolution du chiffre d'affaires de 2013 à 2014.

Désignation		Année 2013			Année 2014		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires (en KDA)	Avec SONEGGAZ	6 150 000	9 145 500	149%	10 500 000	14 826 387	141%
	Hors SONEGGAZ	2 650 000	2 577 200	97%	1 860 000	824 379	44%
	Total	8 800 000	11 722 700	133%	12 360 000	15 650 767	127%
Taux annuel de croissance du CA		64%			34%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°24: l'évolution du chiffre d'affaires de 2015 à 2016.

Désignation		Année 2015			Année 2016		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires (en KDA)	Avec SONEGGAZ	12 930 000	13 943 000	108%	14 250 000	12 484 000	88%
	Hors SONEGGAZ	570 000	2 077 000	364%	1 350 000	1 629 000	121%
	Total	13 500 000	16 020 000	119%	15 600 000	14 113 000	90%
Taux annuel de croissance du CA		2%			-12%		

Source : Donnée INERGA.

A-2 Le taux de réalisation du chiffre d'affaires avec et hors SONEGGAZ.

Tableau N°25 : Répartition du chiffre d'affaires réalisé par INERGA entre ses clients.

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SONEGGAZ	Avec	0,39%	6,80%	31,58%	48,94%	18,00%	8,55%	10,12%	12,59%	52,27%	78,02%	94,73%	87,03%	88,46%
	Hors	99,61%	93,20%	68,42%	51,06%	82,00%	91,45%	89,88%	87,41%	47,73%	21,98%	5,27%	12,97%	11,54%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

B- le nombre de clients.

Tableau N° 26: L'évolution du nombre de clients et les projets par an.

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hors Nationaux		0	2	5	1	1	1	1	4	2	4
SONELGAZ Etrangers		4	3	4	4	0	1	0	1	0	0
TOTAL des clients		4	5	9	5	1	2	1	5	2	4
Nbr Projets (y compris SONELGAZ)		14	12	13	10	17	10	9	16	6	9
le chiffre d'affaires des nouveaux projets Mda (y compris SONELGAZ) en Mda.		6832	6550	9992	7959	9950	11200	20860	44146	13566	3782

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Les données relatives à l'axe commercial

A- Les investissements.

Tableau N°27 : l'évolution des investissements de 2004 à 2007.

Désignation	Année 2004			Année 2005			Année 2006			Année 2007		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Investissements (en KDA)	130 000	109 000	84%	182 000	125 000	69%	500 000	383 000	77%	1 070 000	420 000	39%
Taux annuel de croissance des investissements	-			15%			206%			10%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°28 : l'évolution des investissements de 2008 à 2011.

Désignation	Année 2008			Année 2009			Année 2010			Année 2011		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Investissements (en KDA)	850 000	916 000	108%	320 000	720 000	225%	840 000	515 000	61%	580 000	537 000	93%
Taux annuel de croissance des investissements	118%			-21%			-28%			4%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°29 : l'évolution des investissements de 2012 à 2014.

Désignation	Année 2012			Année 2013			Année 2014		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Investissements (en KDA)	870 000	820 000	94%	1 450 000	1 345 000	93%	1 380 000	1 567 000	114%
Taux annuel de croissance des investissements	53%			64%			17%		

Source : Données INERGA.

Tableau N°30 : l'évolution des investissements de 2015 à 2016.

Désignation	Année 2015			Année 2016		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Investissements (en KDA)	1 180 000	1 210 000	103%	650 000	465 000	72%
Taux annuel de croissance des investissements	-23%			-62%		

Source : donnée d'INERGA.

B- Le résultat net :

Tableau N° 31 : l'évolution du résultat net de 2004 à 2006.

Désignation	Année 2004			Année 2005			Année 2006		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Résultat Net (en KDA)	133 500	17 900	13%	60 000	169 000	282%	400 000	479 000	120%
Taux annuel de croissance du résultat net	-			844%			183%		

Source : Données INERGA.

Tableau N° 32: l'évolution du résultat net de 2007 à 2009.

Désignation	Année 2007			Année 2008			Année 2009		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Résultat Net (en KDA)	445 000	771 000	173%	525 000	1 206 000	230%	616 000	851 000	138%
Taux annuel de croissance du résultat net	61%			56%			-29%		

Source : Données INERGA

Tableau N°33: l'évolution du résultat net de 2010 à 2012.

Désignation	Année 2010			Année 2011			Année 2012		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Résultat Net (en KDA)	340 000	203 000	60%	170 000	243 000	143%	165 000	360 000	218%
Taux annuel de croissance du résultat net	-76%			20%			48%		

Source : Données INERGA

Tableau N° 34: l'évolution du résultat net de 2013 à 2014.

Désignation	Année 2013			Année 2014		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Résultat Net (en KDA)	490 000	1 255 000	256%	865 000	2 011 000	232%
Taux annuel de croissance du résultat net	249%			60%		

Source : Données INERGA

Tableau N°35 : l'évolution du résultat net de 2015 à 2016.

Désignation	Année 2015			Année 2016		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Résultat Net (en KDA)	1 000 000	2 010 000	201%	1 301 000	1 657 140	127%
Taux annuel de croissance du résultat net	0.05%			-18%		

Source : Données INERGA

C- La rentabilité nette

Tableau N°36 : la rentabilité nette de la période 2004 à 2009.

	2004	2 005	2006	2 007	2008	2 009
Résultat Net en Kda	17 900	169 000	479 000	771 000	1 206 000	851 000
Chiffre d'affaires en Kda	2 725 000,00	2 582 000,00	3 385 000,00	4 777 000,00	6 094 000,00	6 260 400,00
la rentabilité nette en Kda	1%	7%	14%	16%	20%	14%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Tableau N° 37 : la rentabilité nette de la période 2010 à 2013.

	2010	2 011	2012	2 013
Résultat Net	203 000	243 000	360 000	1 255 000
Chiffre d'affaires en Kda	5 335 000,00	6 166 000,00	7 162 500,00	11 722 700,00
la rentabilité nette en Kda	4%	4%	5%	11%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

Tableau N°38 : la rentabilité nette de la période 2014 à 2016.

	2014	2 015	2016	Somme
Résultat Net	2 011 000	2 010 000	1 657 140	11 233 040
Chiffre d'affaires en Kda	15 650 766,55	16 020 000,00	14 113 000,00	101 993 367
la rentabilité nette en Kda	13%	13%	12%	11%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données INERGA.

D- La valeur ajoutée

Tableau N°39 : l'évolution de la valeur ajoutée de 2004 à 2006.

Désignation	Année 2004			Année 2005			Année 2006		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Valeur ajoutée (en KDA)	1 330 000	1 150 000	86%	980 000	1 091 367	111%	1 470 000	1 498 162	102%
Taux annuel de croissance de la valeur ajoutée	-			-5%			37%		

Source : Données INERGA

Tableau N°40 : l'évolution de la valeur ajoutée de 2007 à 2009.

Désignation	Année 2007			Année 2008			Année 2009		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Valeur ajoutée (en KDA)	2 065 000	2 369 106	115%	2 470 000	3 020 708	122%	2 905 000	3 157 651	109%
Taux annuel de croissance de la valeur ajoutée	58%			28%			5%		

Source : Données INERGA

Tableau N°41 : l'évolution de la valeur ajoutée de 2010 à 2012.

Désignation	Année 2010			Année 2011			Année 2012		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Valeur ajoutée (en KDA)	2 730 000	2 044 794	75%	3 055 000	2 753 681	90%	2 700 000	3 009 000	111%
Taux annuel de croissance de la valeur ajoutée	-35%			35%			9%		

Source : Données INERGA.

Tableau N° 42: l'évolution de la valeur ajoutée de 2013 à 2014.

Désignation	Année 2013			Année 2014		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Valeur ajoutée (en KDA)	3 850 000	5 133 000	133%	5 540 000	6 701 000	121%
Taux annuel de croissance de la valeur ajoutée	71%			31%		

Source : Données INERGA

Tableau N°43 : l'évolution de la valeur ajoutée de 2015 à 2016.

Désignation	Année 2015			Année 2016		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Valeur ajoutée (en KDA)	6 407 000	8 060 000	126%	7 400 000	7 173 931	97%
Taux annuel de croissance de la valeur ajoutée	20%			-11%		

Source : Données INERGA