

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**L'apport de la stratégie de diversification
dans l'amélioration de la performance
commerciale**

Etude de cas : AMIMER ENERGIE

Réalisé par :

Mlle. CHAIBI Malika

Encadré par :

Mme BOUYOUCEF Djamila

Professeur à l'EHEC

8^{ème} Promotion

Juin 2021

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**L'apport de la stratégie de diversification
dans l'amélioration de la performance
commerciale**

Etude de cas : AMIMER ENERGIE

Réalisé par :

Mlle. CHAIBI Malika

Encadré par :

Mme BOUYOUCEF Djamila

Professeur à l'EHEC

8^{ème} Promotion

Juin 2021

Résumé :

La turbulence de l'environnement économique entraîne généralement une modification radicale de la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement, dominé par la mondialisation et les nouvelles technologies les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés d'adaptation. Ainsi, les entreprises doivent s'accommoder de leurs environnements en mettant un accent particulier sur les stratégies de croissance, à l'instar de la stratégie de diversification. Cette stratégie consiste à s'orienter vers des secteurs où des métiers nouveaux dans le but d'accroître la performance commerciale de l'entreprise. Ce modeste travail a pour objectif de montrer l'importance de la stratégie de diversification dans une entreprise dont son objectif est d'accroître sa performance commerciale.

Mots clés : environnement - mondialisation - technologies stratégie - diversification-performance - commerciale

Abstract:

The turbulence of the economic environment generally entails a radical change in the strategic design of enterprises. Faced with this environment, dominated by globalization and new technologies, companies are facing difficulties in adapting. Thus, companies must adapt to their environment with a particular focus on growth strategies, as is the case with the diversification strategy. This strategy consists of moving towards sectors where new business lines are in place in order to increase the company's commercial performance. This modest work aims to show the importance of the diversification strategy in a company whose objective is to increase its commercial performance.

Keywords: environment - globalization - technology strategy - diversification-performance - commercial

ملخص

يترتب على اضطراب البيئة الاقتصادية بوجه عام تغيير جذري في التصميم الاستراتيجي للمشاريع. وفي مواجهة هذه البيئة، التي تهيمن عليها العولمة والتكنولوجيات الجديدة، تواجه الشركات صعوبات في التكيف. وبالتالي، يجب على الشركات أن تتكيف مع بيئتها مع التركيز بوجه خاص على استراتيجيات النمو، كما هو الحال في استراتيجية التنوع. وتتألف هذه الاستراتيجية من التحرك نحو القطاعات التي توجد فيها خطوط أعمال جديدة من أجل زيادة الأداء التجاري للشركة. ويهدف هذا العمل المتواضع إلى إظهار أهمية استراتيجية التنوع في شركة تهدف إلى زيادة أداؤها التجاري.

الكلمات الرئيسية: البيئة - العولمة - استراتيجية التكنولوجيا - التنوع - الأداء - التجارة.

Dédicace

Joyeuse et fière de dédier mon travail à mes chers parents, A la femme, celle qui m'a tout donné, qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences, qui m'a offert une vie dans les meilleures conditions, sans elle ce travail n'a jamais vu le jour, je lui dois tout le respect du monde mon adorable mère.

A l'homme, mon précieux cadeau de DIEU, qui doit ma vie, ma réussite, qui était toujours là sans le demander, qui s'est privé pour m'offrir la meilleure vie que je puisse avoir, mon respect est sans limites pour mon cher père.

A mon bras droit, cher grand frères GHILES et mon bout de sucre DYLANE, pour leurs encouragements et leurs bienveillances.

A tous mes oncles et tantes, surtout mon oncle HAFID et sa femme KARIMA qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mes études.

A toutes mes cousines, surtout SIHAM celle qui était tout le temps là pour moi.

A de très chères personnes MOHAMED et SARAH, votre soutien et aide sont immense, je ne le cesserai jamais de le dire.

A mes chères copines Assia, Bikou, Leila, Hayat, Manel, Latifa, qui m'ont toujours encouragé.

En dernier je remercie toute personne ayant participé à l'élaboration de mon mémoire de près ou de loin.

Remerciements

Tout d'abord je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je remercie toute ma famille pour leurs soutien et encouragements.

Je remercie chaleureusement Mme BOUYOUCHEF Djamilia, mon encadrante pour son encadrement de qualité et ses précieux conseils, je lui souhaite d'ailleurs un prompt rétablissement.

Je remercie également Mr LAMRIBENE Nabil, Mr AIT MOULA Said, Mme ELYOUSFI Imene pour leurs intérêt à l'égard de mon travail et leurs disponibilités.

Je remercie tous mes enseignants de l'ehc qui ont contribué à ma formation.

Je remercie tous les enseignants de l'ehc et spécialement Imene HADDAD chef du département marketing, et mon enseignante pendant des années pour son soutien et ses précieux conseils durant tout mon parcours à l'ehc.

Enfin un spécial remerciement pour un frère que DIEU m'a offert pour son aide et sa bienveillance.

Liste des tableaux :

Tableau n° 1 : Les facteurs de synergie	16
Tableau n° 2 : Le vecteur de croissance	18
Tableau n° 3 : Les quatre types de diversification	23
Tableau n° 4 : La performance externe et la performance interne.	44
Tableau n° 5 : Historique de l'entreprise	79
Tableau n° 6 : Analyse SWOT de l'entreprise AMIMER ENERGIE.....	83
Tableau n° 7 : Analyse SWAT du pôle industrie	88
Tableau n° 8 : Analyse des données du marché de produit Shelter hybride	90
Tableau n° 9 : Analyse des données du marché de produit armoire TGBT	92
Tableau n° 10 : Analyse des données du marché des produits Capot + CHASSIS + Echappements	93
Tableau n° 11 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet	97
Tableau n° 12 : Evaluation des produits dérivés DIESEL du pôle projet	98
Tableau n° 13 : Evaluation des produits dérivés du EnR du pôle projet	99
Tableau n° 14 : Evaluation des produits dérivés des poste de transformation du pôle projet	100
Tableau n° 15 : Evaluation des produits dérivés du gaz du pôle projet	101
Tableau n° 16 : Evaluation des services dérivés du pôle projet	102
Tableau n° 17 : Analyse SWOT	106

Liste des figures :

Figure n° 1 : De la spécialisation à la diversification	7
Figure n° 2 : Diversifications de proximité	10
Figure n° 3 : Synergie de diversification.....	14
Figure n° 4 : La diversification verticale et horizontale.....	20
Figure n° 5 : Objectifs de la diversification.....	29
Figure n° 6 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.	40
Figure n° 7 : Les sources de la performance.	43
Figure n° 8 : Source de la performance.....	45
Figure n° 9 : Les caractéristiques de la satisfaction client.....	71
Figure n° 10 : Produits de l'entreprise	77
Figure n° 11 : Analyse des 05 forces de PORTER de l'entreprise AMIMER ENERGIE	82
Figure n° 12 : Domaines d'activités dans le secteur d'énergie	86
Figure n° 13 : Matrice d'Ansoff sur les nouveaux produits et services du pôle projet	95
Figure n° 14 : Nouveaux produits ciblés dans le pôle projet dans le secteur d'énergie.	96
Figure n° 15 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet.....	97
Figure n° 16 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet.....	98
Figure n° 17 : Evaluation des produits dérivés du DIESEL du pôle projet	99
Figure n° 18 : Evaluation des produits dérivés du EnR du pôle projet.....	100
Figure n° 19 : Evaluation des produits dérivés des postes de transformation du pôle projet	101
Figure n° 20 : Evaluation des produits dérivés du gaz du pôle projet.....	102
Figure n° 21 : Evaluation des services dérivés du pôle projet.....	103
Figure n° 22 : Veille concurrentielle	104
Figure n° 23 : Analyse PESTEL.....	105

Liste des abréviations :

HEC : haute étude commerciale

SAV : service apres-vente

FCS : First Commercial Shipment

GRH : gestion des ressources humaines

PME : petites et moyennes entreprise

CA : chiffre d'affaires

PDM : part de marché

SARL : société à responsabilité limitée

SPA : Société par actions

ISO : Organisation internationale de normalisation

OHSAS : Séries d'évaluations de la Santé et de a Sécurité au travail

MT : moyen tension

GRTE : Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité

PV : procès-verbal

TG : turbine à gaz

Sktm: Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida

SEEM : société d'exploitation des établissements martèle

HYUNSON: Hyundai sonalgaz

SWOT: strengths, weaknesses , opportunities , threats

GE : groupes électrogènes

TGBT : tableau général basse tentions

SAC : Strategic Air Command

GMI : grand maître international

ENR : énergie renouvelable

MT/HT: moyenne tension/haute tension

CCN : Convention Collective Nationale

TP MT : Transformateur de puissance moyenne tension

ZI : zone industrielle

CRM : Customer relationship management

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La stratégie de diversification	3
Section 01 : Les fondements de la stratégie de diversification	4
Section 02 : Les formes de diversification	17
Section 03 : Les objectifs et les facteurs clés de la stratégie de diversification	28
Chapitre 02 : Le cadre conceptuel de la performance commerciale	35
Section 01 : Le concept de la performance	36
Section 02 : La performance commerciale	52
Section 03 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale	61
Chapitre 03 : Etude de l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE	75
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'AMIMER ENERGIE SPA	76
Section 02 : La stratégie de diversification et son apport dans la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA	85
Section 03 : Démarche et résultats de l'enquête.....	107
Conclusion générale.	116

Introduction générale

Introduction générale

L'économie mondiale est façonnée par une tendance de fond : la mondialisation commerciale et financière, la libéralisation des mouvements des capitaux et la division des processus de production ont bousculé son centre de gravité. En effet, ces concepts ont totalement redéfini les règles économiques et commerciales, non seulement sur le plan des échanges commerciaux internationaux, mais également au niveau national.

Les entreprises se trouvent alors confrontées aux dures réalités économiques d'un marché libre qui a fait l'objet d'une complète reconfiguration, obligeant ainsi les entreprises à faire preuve de dynamisme pour assurer leur survie et à s'adapter au nouvel environnement économique mondial. En effet, ce dernier devient de plus en plus caractérisé par une rude et perpétuelle concurrence. Seules les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de flexibilité, de compétitivité et d'innovation face à une telle mutation peuvent profiter des opportunités qu'il offre.

Après plusieurs années enveloppées dans le cocon d'un protectionnisme corrosif.

Les entreprises doivent savoir, aujourd'hui se réorganiser et anticiper les changements environnementaux dans lesquels elles évoluent afin d'assurer leur paternité.

Aujourd'hui, les entreprises doivent se réorganiser, d'une façon à affronter la concurrence nationale et internationale tout en répondant aux besoins naissant avec la mondialisation, les changements d'environnements, l'apparition de nouvelles technologies et sources d'énergies. L'un des secteurs ayant été le plus sollicité par ces changements, fut le secteur de l'énergie, surtout avec l'apparition des énergies renouvelables, et l'épuisement des combustibles fossiles.

Certains de ces entreprises ont su se hisser à un niveau leur permettant de subsister dans ce nouveau contexte, à l'image de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA. Cette entreprise activant depuis 30 ans le domaine de la production d'énergie électrique, qui était qu'une simple PME, demeure aujourd'hui à la quête des meilleures solutions énergétiques adaptées aux exigences du développement de l'économie nationale en terme d'études engineering et de la réalisation de centrales électriques complexes et de grande capacité, fonctionnant par différentes sources d'énergies diversifiées à base de solaires, gaz, éolien, et en hybridation de ces différentes sources.

Le parcours de cette entreprise révèle une volonté ardue de développement et de croissance, traduite par une diversification de ses produits au fil des années, qui lui a permis d'élargir son offre et répondre aux nouveaux besoins exprimés sur le marché. Dans cette optique de diversification, l'entreprise AMIMER ENERGIE se lance dans de nouveaux produits et projet telle l'hybridation des énergies.

La diversification des produits, représentent une issue pour l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, pour faire face aux concurrents sur le marché local, et pour être en mesure, ensuite d'offrir des produits qui peuvent satisfaire les besoins du marché international.

D'autres raisons ont poussé l'entreprise à intégrer cette nouvelle stratégie comme l'épuisement des combustibles fossiles qui d'un jour à l'autre pourront disparaître complètement et ce qui engendrera leur remplacement par d'autres sources d'énergies.

Les besoins des consommateurs sont en évolution, les produits ne vivent plus aussi longtemps qu'auparavant, il faut alors penser à les améliorer ou à les remplacer par d'autres plus performants.

En outre, une autre raison qui pousse l'entreprise à se diversifier, réside dans les retombées positives et multiples dont l'entreprise peut bénéficier.

La diversification de nouveaux produits doit d'escompter par un succès. C'est ainsi qu'à émergé l'intérêt pour la performance commerciale des produits diversifiées.

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs, elle résulte la capacité à satisfaire deux notions distinctes: l'efficacité et l'efficience, l'analyse de la performance commerciale en matière de diversification est un levier stratégique sur lequel s'appuient les entreprises, cette performance permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise et vérifier si les objectifs ont été atteint et surtout réactiver le processus en cas de problème, l'évaluation permet aussi à l'entreprise de recueillir des informations sur son environnement et l'évolution du marché, pour se faire l'entreprise fair appel à plusieurs indicateurs, soit quantitatifs ou qualitatifs pour bien mesurer cette performance, néanmoins, pour qu'une entreprise atteigne les objectifs de sa stratégie de diversification, elle doit avoir un système efficace et performant.

L'objectif de ce travail de recherche est de déterminer l'importance de l'intégration de la stratégie de diversification sur la performance commerciale, afin d'élaborer ce mémoire de fin de cycle dans le domaine du marketing, nous nous intéressons à l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, qui s'est lancée dans la diversification.

Cela m'a dirigé à choisir le thème suivant : << *L'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise* >>.

Les raisons ayant motivées le choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- Le type de spécialité que nous étudions << Marketing >> a une forte relation avec le sujet.
- L'entreprise lors de ma demande du stage me l'a imposé, car elle est en cours de diversification.
- Et encore l'importance du secteur d'énergie en Algérie.

Dans ce cadre, notre étude va être centrée sur la problématique suivante : A quel degré affecte la stratégie de diversification la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA ?

Pour nous aider à répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de soulever d'autres interrogations secondaires qui associent à notre problématique :

- A quel degré la stratégie de diversification améliore la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ÉNERGIE SPA ?
- Comment le lancement de nouveaux produits ont-ils permis à l'entreprise une meilleure visibilité ?
- Comment l'intégration de la nouvelle stratégie de diversification a pu satisfaire les clients de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA ?

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à ces questions, on propose **les hypothèses** suivantes :

- **H 01** : La stratégie de diversification améliore la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA.
- **H 02** : Le lancement de nouveaux produits permet une l'augmentation du chiffre d'affaires pour l'entreprise.
- **H 03** : La satisfaction client et le CRM dépendent de l'intégration de la nouvelle stratégie de diversification.

Méthodologie de la recherche :

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme étude l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA.

Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- La recherche documentaire : une recherche bibliographique précise (ouvrage, mémoires, thèses ect.) et les sites internet pour la partie théorique.
- L'utilisation des documents de l'entreprise : pour le cas pratique nous nous sommes servis des documents fournis par l'entreprise ainsi les informations recueillies à partir du guide d'entretien que nous avons conçu.

Pour cela nous avons divisé le travail en trois chapitres qui se présentent comme suit :

- **Chapitre 01** : porte sur les concepts fondamentaux de la stratégie de diversification, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir son importance.
- **Chapitre 02** : s'attache à clarifier la notion de performance, ses caractéristiques, la mesure de la performance commerciale, et ses facteurs clés.
- **Chapitre 03** : porte sur la mesure du degré de la relation entre la stratégie de diversification et la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil AMIMER ENERGIE SPA, et le déroulement de notre recherche concernant ce sujet.

Chapitre 01 :
La stratégie
de diversification

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

La diversification implique souvent un bouleversement de la vie de l'entreprise du fait des changements et des investissements qu'elle nécessite avant et pendant sa mise en place.

Cependant, nous tâcherons de présenter en détail à travers ce chapitre composé de 3 sections, cette stratégie, son concept, ses fondements, ses variantes et ses facteurs de réussite.

Section 1 : Les fondements de la stratégie de diversification

La diversification du portefeuille produits/services apparaît dès lors, un moyen d'exploiter les éléments de synergie issue de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir dans le cadre de sa future activité.

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

1.1 Définition de la stratégie de diversification

Il existe plusieurs définitions de la diversification que la plupart des auteurs font varier en fonction du domaine dans lequel ils mènent leurs recherches. C'est au début du 20ème siècle que l'on voit apparaître ce nouveau mouvement stratégique : la diversification.

La diversification consiste à faire entrer l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité, en voilà quelques définitions :

Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « *les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins* »¹.

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « *comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise* »². Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille pour s'assurer une rentabilité. C'est dans cette définition que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

¹ CHANDLER (A) : *stratégie et structure de l'entreprise*, Corlet, Paris, 1989, p92.

² TOBIN (J) : *essais dans les économies*, volume 1 macroéconomie, 1959, p.62

Dans le même ordre d'idées, l'analyse de Markowitz (1959) permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « *atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers* »³.

Le concept d'efficience permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimalement diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier⁴. De plus, la recherche empirique anglo-saxonne s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité- performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément.

Aussi, Louitri⁵ explique que compte-tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs tels que Philippe Very, Gerry Johnson définissent la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois⁶ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

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

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

³ MARKOWITZ (H) : *Théorie financière*, 4^e édition, Economica, 1997, pp.214-216.

⁴ Idem.

⁵ LOUITRI (A) : *Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels*, éducation, Paris, 2005, p75.

⁶ DETRIE (J.P) : *Strategor : politique générale de l'entreprise* », 3^e édition Dunod, Paris, 2000, page 69.

A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »⁷.

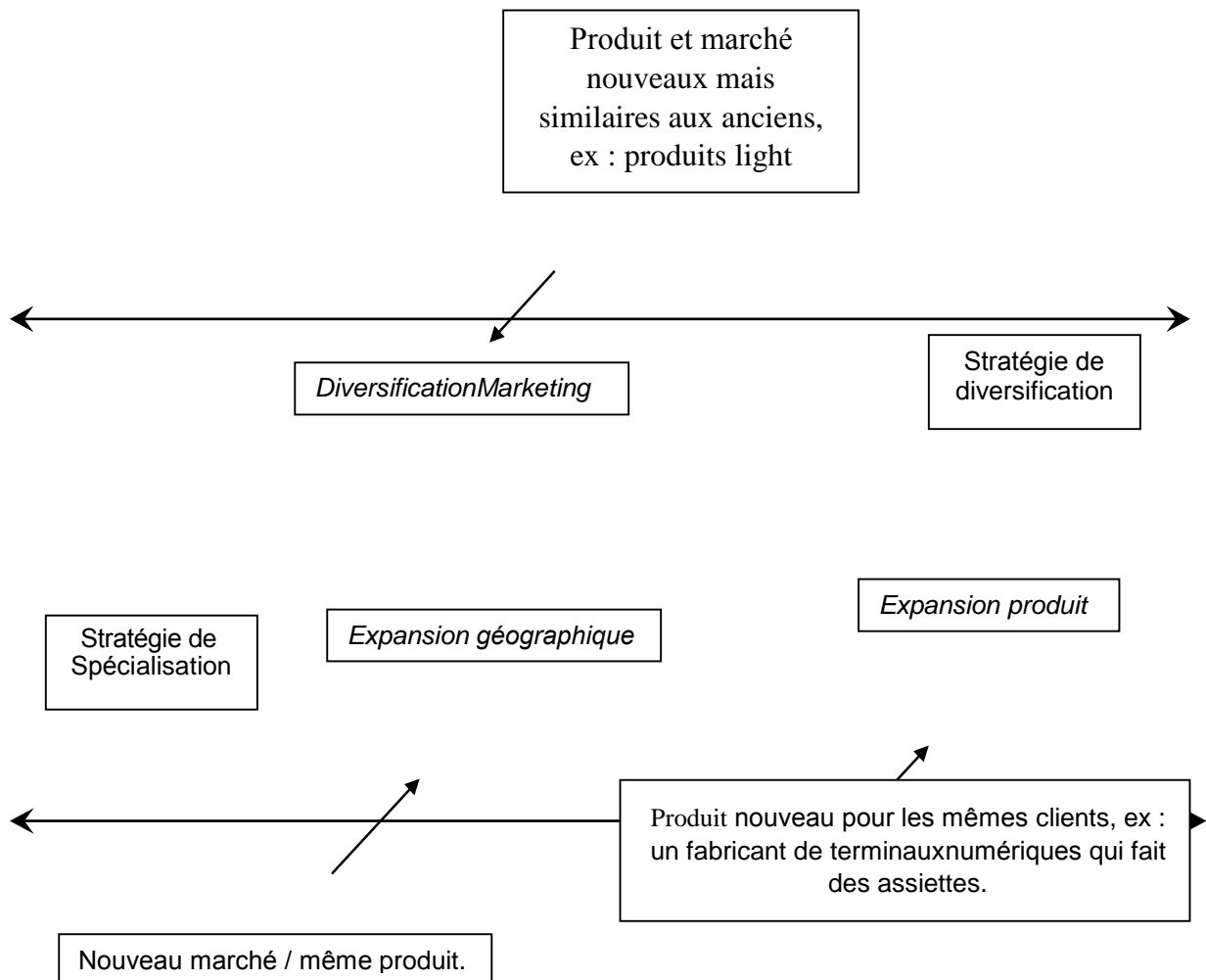
1.1.1 De la spécialisation à la diversification :

Entre la spécialisation et la diversification, il n'existe pas une opposition frontale entre les deux stratégies, car les définitions de la diversification reposent souvent sur la vision de l'auteur ou du manager, l'entreprise peut évoluer dans son existence de différentes manières, et peut donc se diversifier tout en restant proche de son activité de base ou bien aller vers des domaines d'activités complètement différents et nouveaux par rapport à son métier de base.

Le schéma suivant exprime les évolutions possibles de l'entreprise. De la stratégie de spécialisation à la stratégie de diversification :

⁷ Idem.

Figure n° 1 : De la spécialisation à la diversification



Source : www.maxicours.com/soutien-scolaire/management

Il est clair, d'après le schéma précédent, que dans la vie d'entreprise, les managers interprètent les stratégies de diversification de manière complètement différente. Cette interprétation repose sur l'évolution et l'état des deux paramètres : produit et marché. Comme présenté dans le schéma précédent, les évolutions possibles pour l'entreprise sont :

- **La spécialisation** : Les produits et les marchés sont les mêmes et ils sont inchangés, elle nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, sur un seul domaine d'activité.

- **L'expansion géographique** : Elle intervient lorsque l'entreprise se dirige vers une nouvelle zone ou région où elle n'est pas encore présente. Les produits proposés sont les mêmes mais les réseaux de distribution, les moyens et les caractéristiques des segments peuvent être différents. L'entreprise se développe et croît en cherchant de nouveaux marchés même si c'est à l'international.
- **La diversification marketing** : C'est l'extension de la gamme de produits de l'entreprise comme les produits light pour un fabricant de soda ou les produits bio pour un fabricant de yaourt ou un agriculteur. La diversification marketing s'inscrit souvent dans le cadre d'une stratégie de spécialisation.
- **L'expansion produit** : Pour réaliser cette expansion, l'entreprise étudie tous les besoins de sa clientèle. L'entreprise propose à ses clients un produit nouveau souvent associé aux produits existants ou de la même famille, ex : un fournisseur Internet qui commence à fabriquer et vendre des modems. Dans certaines situations l'expansion produit n'est qu'une diversification marketing car il sera difficile de dire si le produit nouveau est plus qu'une extension de gamme.
- **La diversification totale** : elle se décline par un produit nouveau et un marché nouveau. Le produit que propose l'entreprise sort de sa gamme de produit existant et il s'adresse à un nouveau marché disposant de ses propres segments. Cependant l'entreprise utilise une technologie et des moyens proches ou bien les mêmes.

1.1.2 La croissance, l'activité de base et la diversification⁸:

La diversification est une stratégie de croissance, puisque l'entreprise l'entreprend pour croître et se développer. Dans sa recherche de croissance par diversification, l'entreprise va être confrontée à de nouvelles règles concurrentielles et à de nouvelles méthodes de travail. Afin de diminuer le choc avec ces nouveautés, l'entreprise s'oriente souvent vers ce qu'on peut appeler une diversification de proximité (voir figure n°02). La croissance aura de grande chance d'être réussie si elle s'inspire par l'un des axes de l'activité de base, qui sont :

⁸ VERY (P) : *Stratégie de diversification : Nouvelles perspectives*, édition Liaison, Paris, 1991, p.27

1.1.2.1 La diversification par la technologie :

L'entreprise s'appuie sur sa maîtrise de la technologie pour l'étendre à de nouvelles applications. Elle passe d'une technologie acquiert selon ses besoins des compétences technologiques pour satisfaire de nouveaux clients ; en élargissant sa gamme de produits et son portefeuille d'activité.

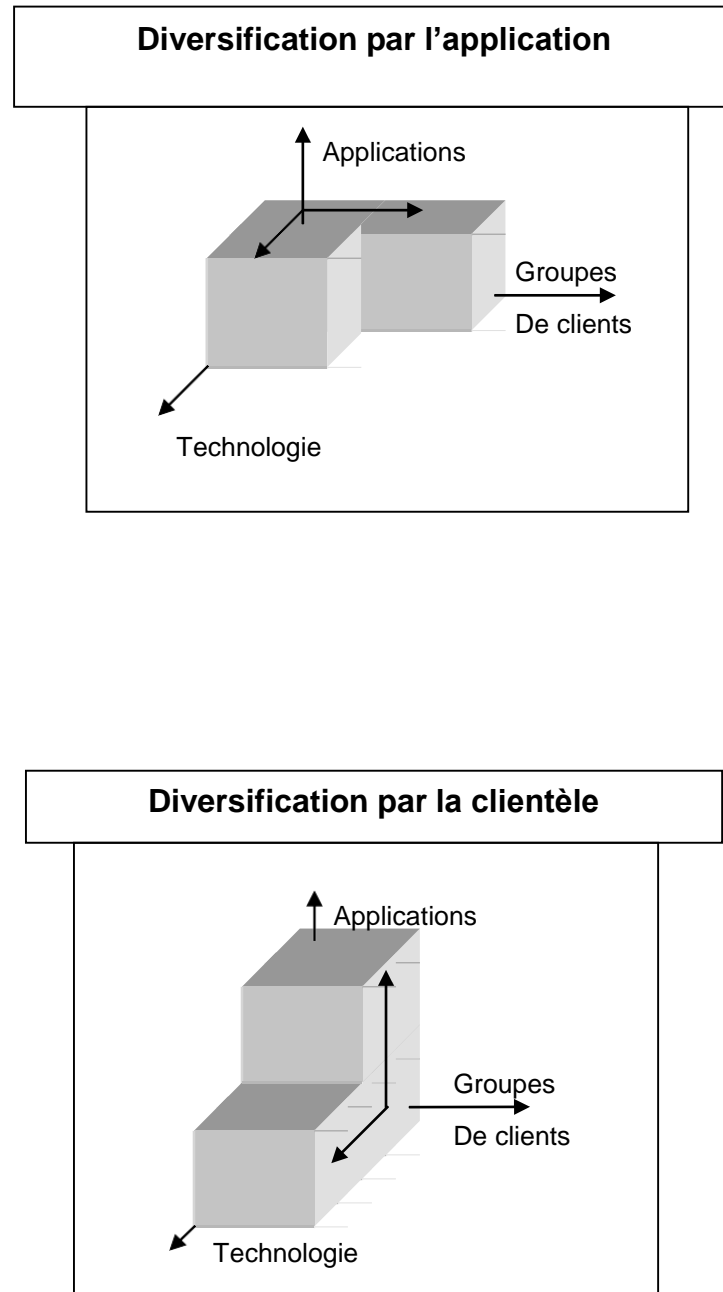
1.1.2.2 La diversification par la clientèle :

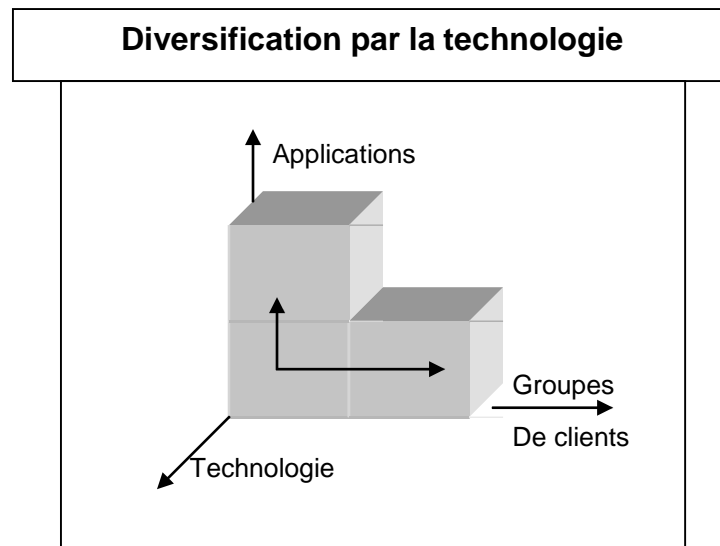
Une autre forme de diversification de proximité. Elle est souvent entreprise par des sociétés de service. Ces entreprises utilisent leurs connaissances des clients et leurs besoins pour leur proposer une gamme de services plus complexe. Ex. Une entreprise de gardiennage qui peut proposer aussi à ses clients un service d'entretien ou de jardinage.

1.1.2.3 La diversification par l'application :

Elle repose sur une définition large de l'application. Pour se diversifier l'entreprise donne une définition de la fonction que remplissent ses produits. Ses nouvelles activités sont choisies sur la base de cette définition. Ex. : Une entreprise qui se définit comme étant une entreprise de création audiovisuelle peut autant créer un documentaire pour la télévision qu'un dessin animé pour le cinéma. L'entreprise se définissant comme créatrice audiovisuelle pense qu'elle doit être présente sur des segments différents avec des produits différents et une technique qui diffère d'une création à l'autre.

Figure n° 2 : Diversifications de proximité





Source : VERY (P) : « *Stratégie de diversification : Nouvelles perspectives* », édition Liaison, Paris, 1991, p.27.

1.2 Les fondements de la diversification

La stratégie de diversification est une des stratégies qui bouleverse le sens de l'entreprise sur les plans suivants :

1.2.1 Le métier et domaine d'activité de l'entreprise :

La notion de métier est difficilement définissable du fait que chaque entreprise à sa propre conception du métier. Le caractère subjectif de la notion de métier est un risque important pour l'entreprise du fait qu'elle peut prendre de mauvais choix dans le cadre de la diversification et s'orienter vers de nouveaux domaines d'activités stratégiques très différents et loin de son métier de base.

Ce problème, vient du fait que la plupart des entreprises confondent l'identification de leurs facteurs-clés de succès et la définition de leurs métiers, en d'autres termes, elles répondent à la question « que fait mon entreprise ? » et non à la question « Que fait de mieux mon entreprise par rapport aux concurrents ? ». Généralement, la stratégie de diversification conduit généralement soit à l'élargissement de l'entreprise soit à la coexistence de plusieurs métiers. Le dictionnaire Larousse nous donne cette définition du métier, « *Un métier est une profession caractérisée par une spécificité exigeant une formation, de l'expérience, etc. et entrant dans un cadre légal ; toutes activités dont on tire des moyens d'existence.* »⁹

Dans notre cas, l'une des meilleures explications du métier a été donnée dans l'ouvrage Marketing management comme suit : « La plupart des sociétés exercent plusieurs métiers. Ils ne sont pas toujours faciles à définir. Traditionnellement, les entreprises définissent leur mission en termes de produits : « Nous sommes une société d'ordinateurs » ; ou de technologie : « Nous sommes une entreprise de vente par correspondance ». Il y a déjà une vingtaine d'années que Théodore Levitt a montré dans un article célèbre, l'intérêt de définir un métier selon des critères de marché plutôt que de produit ou de technologie. Levitt explique en effet que les produits et les technologies sont éphémères alors que les besoins fondamentaux subsistent. Les opérateurs de diligences ont disparu avec l'apparition du chemin de fer et l'automobile. Ils existeraient encore si elles avaient compris qu'elles opéraient sur le marché du transport et avaient investi dans ces nouveaux moyens. »¹⁰

Tous les métiers sont caractérisés par un nombre de points parmi lesquels l'un ou plusieurs des suivants :

- Certains de ces métiers subissent des réglementations et des conditions strictes.
- La pratique d'un métier demande souvent des qualifications et un apprentissage au préalable, dont la durée varie d'un métier à un autre.
- On peut exercer plusieurs métiers durant une vie professionnelle mais successivement, un à la fois.
- La notion de métier renvoie à l'activité principale de l'entreprise, cependant le métier est régi par la perception et le jugement interne.

⁹ Dictionnaire Larousse 2000

¹⁰ KOTLER (P) et DUBOIS (B), *Marketing Management*, édition Publi-Union, Paris, 2000, p100.

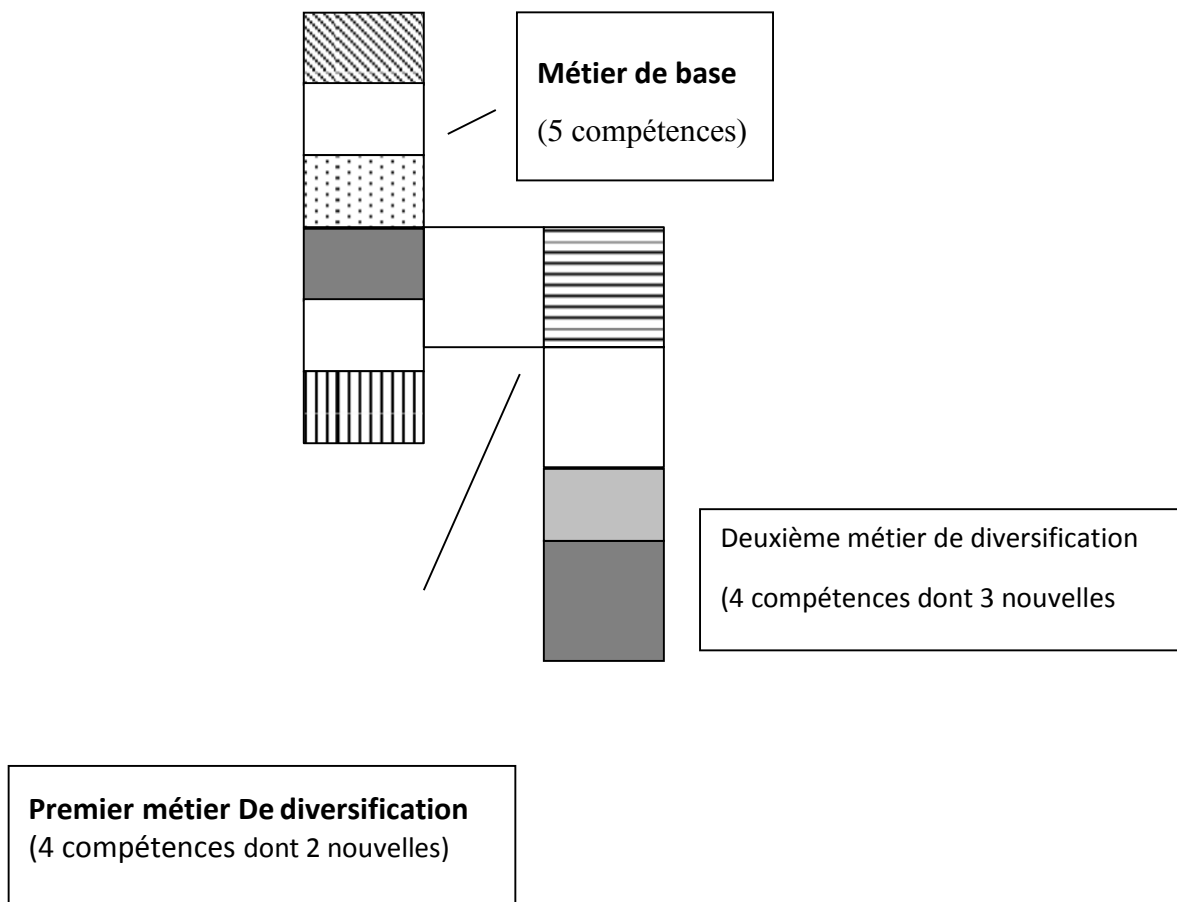
1.2.2 La synergie, élément d'approche de diversification :

On ne peut pas parler de diversification sans évoquer la notion de synergie. L'idée selon laquelle la combinaison d'activités différentes mais voisines peut créer une valeur par synergie a été répandue et servie à justifier le vaste mouvement de diversification qui a

Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise. On peut définir la synergie comme étant cet effet : $2+2=5$ par lequel l'entreprise peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments. Plus clairement la synergie existe si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément.

Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive basée sur l'utilisation la plus optimum des synergies de compétences, comme autant de piliers ouvrant de nouveaux champs d'activités.

Figure n° 3 : Synergie de diversification



Source : Cours Stratégie d'Entreprise "Université Paris13, Année 2008"

1.2.2.1 La mise en place de la synergie :

La mise en place d'une synergie peut se heurter à des résistances internes. Le partage des ressources et les modifications dans le management de l'entreprise peuvent faire craindre à certains cadres une perte de pouvoir. Ce genre de réticence conduit dans certains cas les entreprises à abandonner quelques modifications nécessaires à la mise en place de la synergie.

Dans certains cas, les craintes des cadres sont fondées sur des déceptions de la synergie provenant de la mise en commun des ressources qui engendre l'effet négatif : $2+2=3$ au lieu de 5.

La mise en œuvre de la synergie doit être étudiée pour garantir sa réussite. La combinaison, par exemple, de deux lignes de production différentes dans le cadre de la diversification où l'une cherche à faire des économies d'échelle et l'autre à être flexible ne peut créer une synergie, au contraire elle conduira à la perte des deux lignes.

1.2.2.2 La synergie et l'avantage concurrentiel :

Pour simple rappel, l'avantage concurrentiel est ce qu'une entreprise peut offrir de mieux, de plus ou de moins cher à ses clients. C'est la façon dont elle se distingue de ses concurrents. L'avantage concurrentiel est le déterminant de la performance de l'entreprise ainsi que des prédispositions de l'entreprise à l'exploitation des facteurs de synergie.

Une stratégie de diversification utilise des éléments et facteurs de synergie qui compléteront des compétences, et une expérience acquise qui permettra à l'entreprise de tirer un avantage concurrentiel. Ces facteurs sont des parties intégrantes de l'organisation de l'entreprise ainsi que de ces fonctions qui vont soutenir le développement du nouveau domaine d'activité entrant sur le marché. Afin, d'offrir les meilleures conditions d'intégration et d'accroître les chances de réussite. Une bonne position concurrentielle de base et une bonne image de marque de l'entreprise peut être un point positif pour cela. La synergie va aider à développer et à renforcer cet avantage soit avec l'utilisation d'un savoir-faire déjà acquis soit avec le partage des ressources entre activités.

Tableau n° 1 : Les facteurs de synergie

Facteur de synergie	Illustration
Marketing	Complémentarité d'achat des services (voyages et hôtellerie)
Distribution	Une même force de vente commercialise les 2 produits (skis et raquettes de tennis)
Image de marque	Un nouveau produit bénéficie de la renommée d'un produit existant (parfum Jean PaulGautier)
Production	Un produit est fabriqué avec des résidus d'un autre, ou sur les mêmes équipements.
Logistiques	Une nouvelle activité bénéficie de la logistique existante (flotte de camions)
Système d'information	La gestion de la nouvelle activité bénéficie du système d'information existant (le système de réservation aérienne est utilisé pour les réservations hôtelières)
Organisation	La même structure organisationnelle sert aux différentes activités

Source : HELFER (J.P), KALIKA et ORSONI (J) : « *Management stratégique et organisation* », Edition Vuibert, Belgique, 2000, P220.

Section 2 : Les formes de diversification

Nous distinguons plusieurs dimensions qui permettent l'orientation pour les entreprises qui souhaitent se diversifier, dans cette section nous présentons les différentes formes et dimensions de la stratégie de diversification.

2.1 La diversification selon Igor Ansoff

Dans plusieurs ouvrages sur la stratégie, Igor Ansoff (1918-2002), l'un des pères du management stratégique, est considéré comme une référence dans le domaine de la diversification, ses définitions et concepts sont souvent repris et détaillés par d'autres auteurs. Voici l'une de ses citations sur la stratégie de diversification : « L'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'ils soient heureux ou malheureux n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable (...). Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité nouvelle ».¹¹

La considérant comme une stratégie de croissance, Igor Ansoff, dès les années soixante, a élaboré une vision claire de la diversification grâce à son concept du vecteur de croissance. Au travers du vecteur de croissance (voir tableau n° 02, Ansoff a représenté l'entreprise qui fournit des efforts pour atteindre ses objectifs de croissance. Ce vecteur de croissance compte quatre dimensions :

- L'expansion par pénétration du marché : développement des produits existants sur les marchés actuels.
- L'expansion par extension du marché ou expansion géographique : recherche de nouveaux marchés pour les produits existants.

¹¹ ANSOFF (I) : *la stratégie de l'entreprise*, Edition McGraw Hill, Michigan, 1965, P186

- L'expansion par développement de produits : nouveau produit remplaçant ou complétant la gamme actuelle et destiné aux marchés actuels de l'entreprise.
- La diversification de nouveaux produits s'adressant à de nouveaux marchés.

Ansoff parle de diversification en s'appuyant sur le domaine d'activité c'est à dire au couple (produit/marché) et présente comme suit :

Tableau n° 2 : Le vecteur de croissance¹²

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
Actuels	Expansion	Développement produits nouveau
Nouveaux	Expansion géographique	Diversification

Source : VERY (P), « Stratégie de diversification : Nouvelles perspectives », Paris, édition Liaison, 1991, P.23.

Après l'avoir défini, Igor Ansoff distingue quatre formes différentes de diversification auxquelles il joint un certain nombre de facteurs et de méthodes susceptibles de contribuer à la réussite de cette stratégie.

2.1.1 Diversification horizontale :

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

Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques.

Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée.

De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce.

La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

Pour illustrer ce type de diversification, nous pouvons citer le cas du fabricant de jouets Mattel, qui fabrique notamment les poupées Barbie, qui a lancé une ligne de vêtements (pyjamas, jeans, tee-shirt, ... etc.) pour les fillettes de 3 à 8 ans et cela sous la même marque Barbie, ce qui lui permet d'avoir une réussite et un lancement rapide de ses vêtements auprès de cette clientèle déjà largement adepte des poupées Barbie et donc proche la marque.

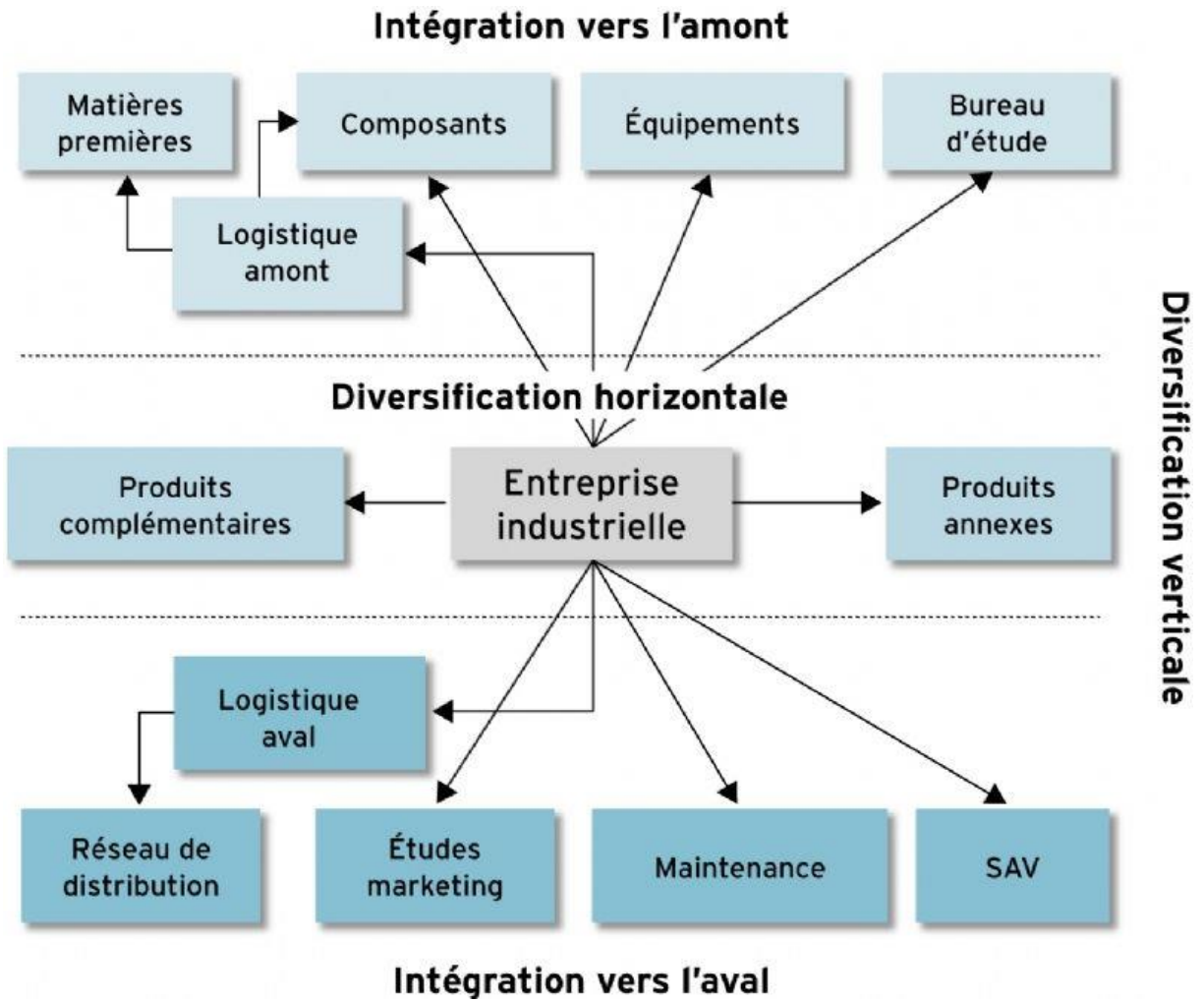
D'après cet exemple nous comprenons bien qu'une diversification horizontale repose sur le fait que la clientèle ciblée par l'entreprise est pratiquement la même que celle qui consomme déjà ses anciens produits

2.1.2 La diversification verticale :

Elle consiste pour l'entreprise à intégrer des activités en amont ou en aval.

Nous parlons d'intégration en aval, quand la diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant, dans ses activités, les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce que nous appelons l'intégration en amont.

Figure n° 4 : La diversification verticale et horizontale



Source: Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

2.1.3 Diversification concentrique :

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive.

Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique.

Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

Par ailleurs, elle peut viser une même clientèle avec une activité différente ou encore cibler un nouveau marché avec des nouveautés. Par conséquent cette diversification peut être qualifiée de multiformes dès lors qu'elle peut prendre l'une des 3 formes suivantes :

- Fabrication de produits techniquement similaires, avec une mission nouvelle pour les mêmes clients : Dans ce cas-là, l'entreprise propose un produit qui ne nécessite pas de nouvelles technologies mais dont l'objectif est nouveau pour ses clients.
- L'entreprise va cibler les mêmes clients avec un nouvel objectif qui demande une technologie différente de l'ancienne. Ces produits vont être vendus accessoirement avec le produit initial et qui présentent un lien commercial avec ce dernier. Mission nouvelle différente de la précédente, mais liée techniquement à la précédente.
- L'entreprise va présenter un tout nouveau produit visant un nouvel objectif pour des clients différents ne nécessitant pas une technologie distincte mais liée à l'activité initial de l'entreprise.

Pour simplifier, on peut appeler la diversification concentrique, une diversification ou l'un des paramètres produits, marché ou technologie à un lien avec l'activité de base.

2.1.4 Diversification par conglomérat :

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience.

Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

C'est une diversification souvent initiée par le rachat d'une nouvelle activité par l'entreprise pour le placement de profits dégagés par les anciennes activités ou la réalisation d'affaires et occasions rentables. Elle consiste à ce que l'entreprise entame une nouvelle activité où aucun de ses paramètres : produit, marché et technologie n'a de lien avec les anciennes activités et produits de l'entreprise, c'est le cas de grandes entreprises qui investissent dans des domaines d'activités complètement différentes, exemple : Bouygues, Lagardère.

Ce type de diversification donne à l'entreprise des avantages uniques comme la possibilité d'augmenter grandement ses profits et des opportunités de développements nouvelles. Aussi, elle permet à l'entreprise de lever des fonds importants grâce à sa grande taille et capter ainsi des investisseurs plus nombreux, rassurés par les activités non liées de l'entreprise et donc moins exposé aux mauvais résultats financiers.

2.1.5 Diversification géographique :

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

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

2.2 La diversification selon Détrié et Ramanantsoa¹³

D’après ce modèle, si l’entreprise opte pour une stratégie de diversification, ce sera en fonction des attraits de sa mission d’origine ainsi que de sa position concurrentielle dans son activité principale (voir tableau suivant).

Tableau n° 3 : Les quatre types de diversification

		Position concurrentielle		
		Fort	Moyenne	Faible
Attrait du segment Stratégique de départ	Diversification de Placement		Diversification	Diversification
	Diversification de Redéploiement		De Confortement	De Survie

Source : RAMANANTSOA Bernard, « Cinq règles pour se diversifier », Harvard L’Expansion, 1982.

Une entreprise qui dégagne des profits importants va se diversifier pour placer ses derniers dans des domaines d’activités nouveaux qui seront eux aussi profitables à leur tour plus tard. Au même moment, une entreprise qui dégagne peu de profit va se diversifier pour réaliser de meilleurs profits qu’elle espère rapidement, dans des activités nouvelles.

Par ailleurs, les entreprises qui disposent de part d’une part de marché réduite est condamné à se diversifier pour garantir sa pérennité.

Selon Détrié et Ramanantsoa on peut classifier la diversification en quatre différents types distincts :

¹³ RAMANANTSOA (B), *Cinq règles pour se diversifier*, Harvard L’Expansion, 1982.

- La diversification de placement.
- La diversification de redéploiement.
- La diversification de confortement.
- La diversification de survie.

2.2.1 La diversification de placement :

Ce modèle concerne généralement les entreprises qui bénéficient d'une bonne position concurrentielle, dotées d'une capacité d'investissement tirée de l'activité principale de l'entreprise, qui dégage un excédent de liquidité lui permettant de s'engager financièrement dans d'autres métiers. Ces derniers devront néanmoins lui procurer une rentabilité et un profit dépassants ceux de l'activité principale ce qui justifierai le choix de ce placement.

Le choix du placement peut revêtir différentes formes juridiques, qu'il soit sous forme d'engagement dans une société en participation, la création d'une filiale commune avec des partenaires ou encore la prise de participation majoritaire ou minoritaire. Son ampleur dépend de l'importance de cet excédent financier. Dans le cas d'excédents importants de liquidités, l'entreprise dispose de moyens conséquents pour acquérir un ensemble de compétences qu'elle ne maîtrise pas ou peu. Dans le cas d'excédents financiers limités, elle trouvera son avantage en s'attaquant à un secteur d'activité dans lequel elle pourra utiliser ses compétences de base. Il est clair que la puissance financière agrandit le champ stratégique de la diversification de placement et augmente les opportunités susceptibles de s'offrir à la firme.

Pour simplifier, le degré d'implication de l'entreprise dans son placement est mesuré grâce à ses deux paramètres :

❖ Le placement est financier :

Dans ce cas la diversification est présentée par l'entreprise comme étant une simple participation qu'elle abandonnera en cas de manque de moyens financiers ou de besoin de liquidité. N'oublions pas que la nouvelle activité doit présenter une rentabilité supérieure à la rentabilité et profits de ces capitaux que s'ils étaient investis dans l'activité principale.

❖ Le placement est industriel :

Dans ce cas de figure l'entreprise s'engage pleinement dans sa mission et s'assure de la prospérité de ce placement en déployant de nouvelles compétences qui serviront au développement de la nouvelle activité devenue irréversible aux yeux de l'entreprise. Cette implication va attribuer à l'entreprise un pouvoir de décision et d'influence considérable.

Ces deux types de placement ne doivent pas être considérés par les lecteurs comme étant deux voies strictes et distinctes car chaque entreprise est cas unique et son placement peut être moins clair et visible qu'il n'a été présenté précédemment, car une firme par exemple peut faire un placement financier et avoir de grande difficulté à s'en retirer en cas d'échec.

2.2.2 La diversification de redéploiement :

Lorsque l'activité de l'entreprise atteint le stade de maturité et se rapproche du déclin, et malgré une bonne position concurrentielle, (elles sont prospères en raison de la forte position concurrentielle qu'elles occupent, mais elles voient progressivement décliner leur splendeur et ralentissement du développement de leur activité de base), l'entreprise sera amenée à remplacer ou redéployer ses activités en proposant un produit de substitution permettant à l'entreprise de dégager un plus grand profit. Ce type de diversification remplace des domaines d'activité vieillissants en mal de croissance et à faible rentabilité.

Pour mesurer l'impact et le résultat de La diversification de redéploiement il est indispensable d'effectuer une analyse sur le moyen et long terme, afin de déterminer la rentabilité de cette activité indépendamment des activités principales de l'entreprise et ainsi apprécier l'intérêt de la diversification.

La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, prenant en compte le potentiel de l'activité beaucoup plus que ses résultats sur le court terme, « le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate »¹. Il est à noter ici, que l'accélération des mutations environnementales conduit de plus en plus les firmes à privilégier les synergies de compétences utilisables dans le domaine de diversification afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Lors d'une diversification de redéploiement, l'entreprise doit trouver dans la nouvelle activité une source de croissance et de rentabilité supérieure à celle trouvée dans l'activité d'origine.

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement, les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.

2.2.3 La diversification de survie :

Lorsque l'entreprise se trouve contrainte et forcée à adopter une stratégie de diversification afin de sauvegarder sa longévité et sa prospérité, elle s'engage dans un redéploiement urgent exigeant un délai très court que l'on appelle diversification de survie. Pour résumer la diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court. L'entreprise se trouve dans une situation délicate qui se caractérise par un manque de liquidité et une incapacité d'investissement qui oblige l'entreprise à se tourner vers de nouveaux marchés en exploitant toutes ses compétences et ses ressources.

Le choix du nouveau domaine d'activité par l'entreprise s'arrête sur le profit dégagé et son potentiel de croissance à court terme. La diversification de survie s'accompagne d'une remise en cause, dans un délai très court, de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. La survie de l'entreprise dépend de cette diversification. Elle doit alors détenir une participation majoritaire dans la nouvelle structure, sa réussite nécessite une parfaite maîtrise de l'opération. L'implication et la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires est indispensable au lancement de la nouvelle activité dans un délai très court et exige des connaissances particulières.

2.2.4 La diversification de confortement :

Certaines entreprises ont des difficultés à garder leur avantage concurrentiel et sont confrontées à de nouveaux concurrents plus performants sur le marché. D'autres possèdent un statut concurrentiel moyen et difficile à améliorer. Toutes ces entreprises s'orientent vers une stratégie de diversification de confortement, qui consiste à joindre à l'activité principale une activité nouvelle complémentaire, ne nécessitant pas de grands moyens lui permettant de se différencier de ces principaux concurrents et améliorer ainsi sa position. A travers cette stratégie l'entreprise tente de renverser une situation initiale défavorable qui ne peut être changée ou améliorée avec un investissement massif.

Section 3 : Les objectifs et les facteurs clés de la stratégie de diversification¹⁴

La stratégie de diversification est d'une importance capitale, du moment qu'elle permet de réaliser un tas d'avantages. Néanmoins, elle comporte un ensemble de limites.

Dans cette section nous parlons des raisons et objectifs de la diversification ainsi des facteurs de réussite et d'échec de cette dernière

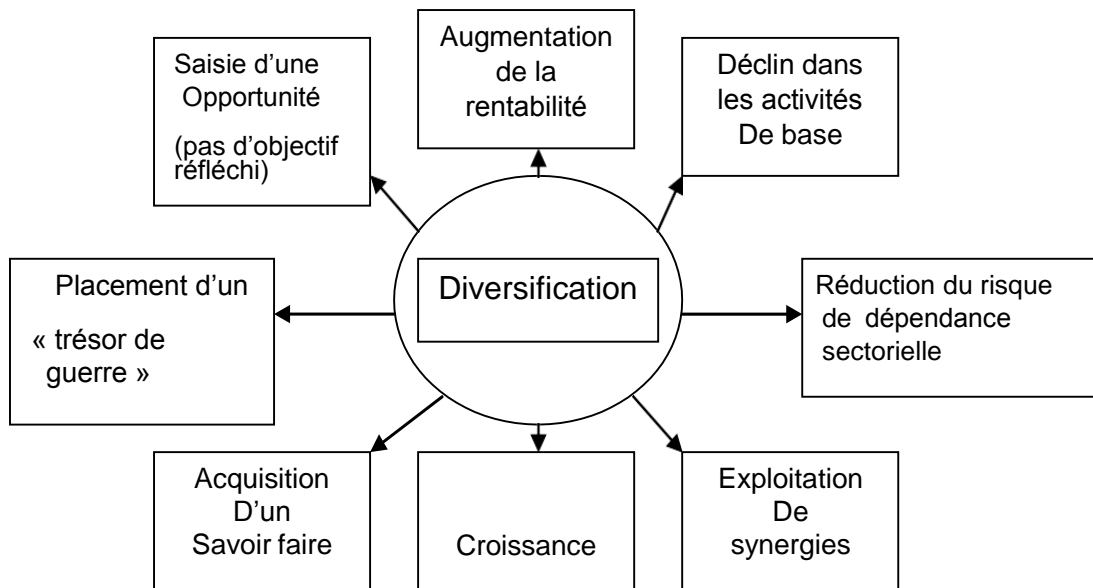
3.1 Les raisons et objectifs de la diversification

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

La stratégie de diversification est entreprise pour des raisons très diverses (voir figure n° 05) comme l'augmentation de la rentabilité, l'accès à un savoir-faire, ou le remplacement des activités de base en déclin.

¹⁴ VERY (P): op cit, P35- P37

Figure n° 5 : Objectifs de la diversification



Source : VERY (P), « Stratégie de diversification : Nouvelles perspectives », Paris, édition Liaison, 1991, p35.

D'après le schéma précédent on comprend que les raisons et les objectifs voulus de la diversification sont nombreux. On peut en détailler quelques-uns :

- L'augmentation de la rentabilité, les groupes diversifiés réussissent mieux que les groupes non diversifiés, non parce qu'ils sont plus performants mais parce qu'ils ont ainsi accès au pouvoir du conglomérat. En d'autres termes, les sociétés se transforment en conglomérats et ont ainsi plus de poids sur les marchés ce qui leur permet de s'imposer.
- Le placement d'un trésor de guerre, les entreprises se diversifient en réponse à un excès de ressources. Ce terme « ressources » inclut les facteurs que l'entreprise a achetés sur le marché, les services qu'elle a su générer de ces facteurs, et son savoir-faire technique ou managérial accumulé au cours du temps.
- La réduction du risque de dépendance sectorielle, la politique de diversification serait un moyen pour les managers de réduire le risque de dépendance à un domaine d'activité.

Cependant, on peut distinguer principalement deux sortes (genres) de raisons de diversification :

❖ **La diversification défensive :**

Elle cherche à remplacer ou aider une activité de base défaillante (peut-être en déclin) ou irrégulière, ou éventuellement compenser un recul de rentabilité de ses activités et marchés traditionnels, c'est alors un outil de reconversion.

❖ **La diversification offensive :**

L'entreprise désire conquérir de nouvelles positions sur le marché, augmenter sa rentabilité ou conquérir de nouveaux métiers ou nouvelles technologies.

Il ne faut pas oublier que lorsque les Managers attendent de la diversification une forte croissance, ils en espéreront également une cohérence avec le métier de base de l'entreprise et une synergie.

3.2 Les facteurs de réussite et d'échec de la stratégie de diversification

3.2.1 Les facteurs de réussites :

La réussite d'une stratégie de diversification dépend essentiellement des capacités et des compétences que l'environnement exige et dont l'entreprise dispose. Une implication, un engagement du personnel et le dévouement de ce dernier envers le nouveau projet constitue un facteur de succès. L'environnement, rappelons-le, a une influence directe sur la prospérité de l'activité et l'anticipation des risques encourus par le développement d'une nouvelle mission est un facteur de succès.

La valeur économique d'une activité nouvelle résultante d'une diversification est désignée par le degré de performance qui a son tour est déterminé par les attraits de cette activité ainsi que l'avantage qu'elle offre par rapport à la concurrence. L'évaluation de la rentabilité de cette activité ne doit pas se faire sur la base de la taille et du taux de croissance qui ne tient pas compte de l'intensité concurrentielle et l'entrée de nouveaux concurrents, mais à l'inverse doit se faire sur la base de l'intensité de l'utilisation des moyens techniques de l'entreprise, qui peuvent être calculés comme suite :

Investissement / chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le bon usage de la synergie entre activités est un élément de réussite dès lors ou l'on s'assure que la combinaison des ressources nous donne un effet positif. Ainsi, la synergie est un processus indissociable de la diversification et l'avantage qu'elle offre justifie cette dernière. La synergie comporte deux aspects, l'un résultant de la combinaison des moyens techniques et l'autre de la capacité managériale, cette dernière est déterminée par l'expérience des dirigeants et leurs aptitudes à prévoir les changements de l'environnement et aussi à instaurer un climat organisationnel. Les managers ont un rôle clé dans la réussite d'une stratégie de diversification qui se résume en une bonne gestion des activités de l'entreprise ainsi qu'une bonne prise de décision.

D'autant, il existe des facteurs de succès standards pour chaque nouvelle stratégie adoptée par une entreprise se sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir de savoir-faire particuliers, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc. Ainsi, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies de marketing gagnantes.

Calori, Atamer et Dufour distinguent trois catégories de facteurs clés de succès : les facteurs minima ou banalisés, les facteurs différentiels et les facteurs émergents. A chaque facteur correspond un type de compétence requise.

❖ Un facteur minima :

Il doit être maîtrisé pour assurer la survie, la plupart des entreprises possèdent la compétence banalisée requise.

❖ Un facteur différentiel :

Il représente une source de supériorité pour l'entreprise qui possède la compétence différentielle requise.

❖ Un facteur émergent

Ce facteur est identifiable par une analyse prospective, devra être maîtrisé dans l'avenir pour survivre. Il se caractérise par des compétences émergentes requises.

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

3.2.2 Les facteurs d'échec :

La diversification est une stratégie largement déployée par les entreprises mais qui connaît souvent des revers pour multiples raisons. L'insuccès d'une stratégie de diversification peut avoir de nombreuses causes l'une d'elle se rapporte à une mutation soudaine de l'environnement et une mauvaise prévision des risques sur le long terme ou encore a un effet négatif de la synergie.

Nous sommes à présent plus familiers avec la notion de diversification et la portée de cette stratégie. L'entreprise a ainsi la possibilité de se diversifier de multiples façons, ceci en fonction de ses priorités, de sa santé financière et du degré d'implication qu'elle entend réserver à la croissance de son portefeuille d'activité. Le choix d'une telle stratégie nécessite une prise de risques considérable qui se traduit soit pas une amélioration de la position de l'entreprise ou à l'inverse par un échec engendrant des pertes substantielles. Nous verrons un exemple dans la partie pratique de ce mémoire.

Conclusion :

Ce chapitre nous a enseigné que la stratégie de diversification constitue un levier de mobilisation de ressources considérable en vue de permettre à l'entreprise qui l'actionne de réaliser des économies substantielles et d'envisager l'installation sur des nouveaux marchés prometteurs.

La diversification peut ainsi améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre 02 :
**Le cadre conceptuel de la
performance commerciale**

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance.

La performance a toujours été un sujet controversé. Elle occupe une place de choix dans les activités marketing, son exploitation construit une des préoccupations majeures de chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc. Elle est considérée comme un enjeu et défi.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter par trois sections, la première section est consacrée aux savoirs des généralités sur la performance, la seconde intitulée la performance commerciale ses déterminants et ses leviers.

La troisième section sera consacrée à l'évaluation et les indicateurs de mesure de la performance commerciale.

Section 1 : Le concept de la performance

L'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne le concept performance puis de présenter de manière générale ses notions voisines, enfin nous allons avancer les dimensions de la performance.

1.1 Notions sur la performance

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

1.1.1 La polysémie du concept performance

Le concept de la performance est un terme à caractère polysémie, il n'est pas aussi facile de définir ce concept, car il faut passer par un nombre de définitions, que nous allons voir ainsi la relation existence entre la performance et autres notions tels qu'efficacité et efficience et objectifs.

Nous allons présenter l'origine du concept performance puis le définir

1.1.1.1 Origine du concept performance

L'origine du concept « performance » remonte au 19-ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20-ème siècle, il indiquait d'une manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait un rendement.

Etymologiquement, en français, l'usage du mot « performance » implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit. Par contre, en anglais, le terme se réfère aux comportements, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

1.1.1.2 Définition de la performance

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (chaque type de performance à une définition spécifique). Ceci implique, avec le temps, à un nombre important de modèles conceptuels proposées autour de ce concept.

Dans l'entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, elle doit être à la fois efficace et efficiente.

Selon A. Bourguignon, « *La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* »¹⁵.

Cependant, Selon WEISS.D « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »¹⁶.

La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

Par contre, pour KHEMAKHEM.A « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »¹⁷. Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

¹⁵ SOGBOSSI BOCCO (B) : *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique*, La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, p.117-124.

¹⁶ WEISS (D) : *La fonction ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675

¹⁷ KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 1992, p.311.

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme "efficacité" ;
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé est traduite par le terme "efficience".

D'après ces définitions, la performance traduit par deux phénomènes : L'efficacité et L'efficience., l'effectivité. La maîtrise de la performance n'est pas évidente, vu qu'elle englobe plusieurs dimensions.

1.2 Notions voisines de la performance

La performance d'une entreprise se mesure grâce à la création nette de valeur réalisée et s'articule autour de ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-cout.

Malgré les différences qui existent entre le concept performance et les autres concepts tels qu'efficacité, l'efficience et l'effectivité, le mot performance est souvent confondu avec ses termes.

1.2.1 L'efficacité

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »¹⁸. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

¹⁸ BENITO (N), COMBES (M), (M.G) FILLEAU : *Gestion de la relation commerciale*, Dunod, Paris,2006, p.142

1.2.2 L'efficience

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « *capacité à faire bien* »¹⁹. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

D'après VOYER²⁰, on peut exprimer l'efficience par les deux concepts :

- **La productivité** : est un indicateur du niveau d'efficience dans l'utilisation des ressources, elle définit par le rapport entre les outputs et les imputes.

$$\text{Productivité} = \text{volume des outputs} / \text{volume des imputes}$$

- **La rentabilité** : elle est la capacité de l'entreprise de gérer des profits qui signifie l'optimisation des moyens mis en œuvre.

$$\text{Rentabilité} = \text{profit} / \text{moyens mise en œuvre}$$

¹⁹ BICHLAN et MADY : *Action commerciale*, édition bryales, Paris, 1999, p.338.

²⁰ VOYER (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition presse de l'université du Québec, 2eme édition, Canada, 2006 ; pp 110-111.

1.2.3 L'effectivité

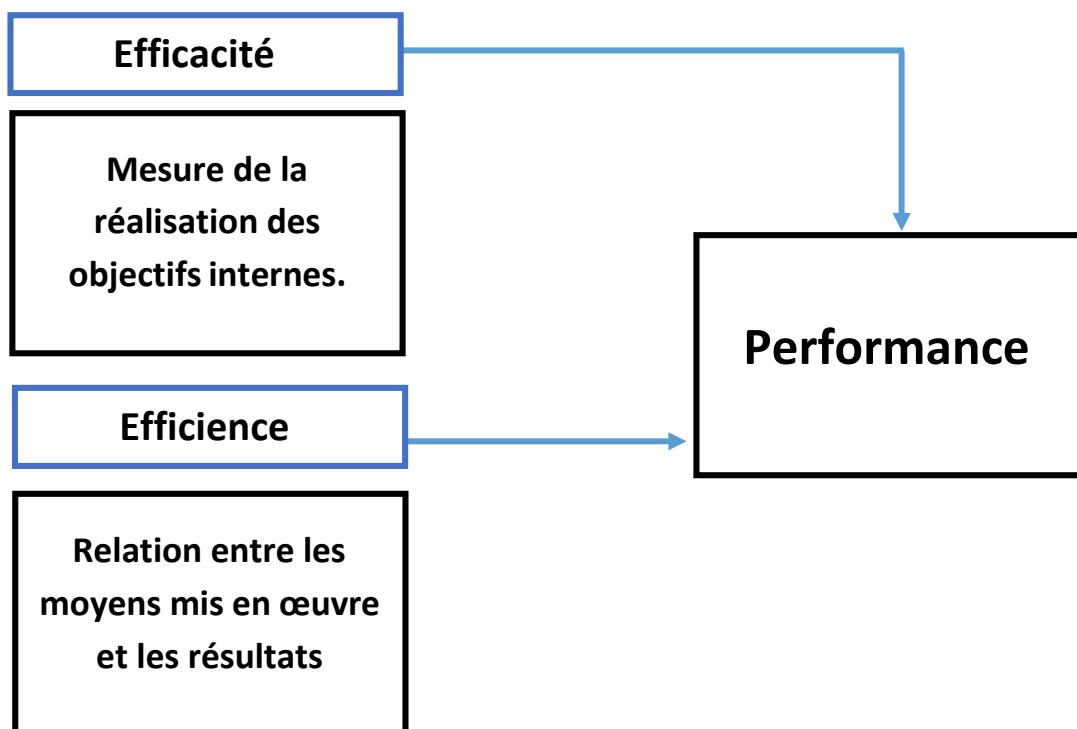
L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon LE MOIGNE « *Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »²¹. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

Figure n° 6 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.

1.2.3.1.1



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème éd, paris, 1997, p42

²¹ LE MOIGNE (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, p.203.

1.3 Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :²²

1.3.1 La performance est construite à base des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure.

« Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent ».

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. *« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».* La performance est un concept évolutif dans le temps.

1.3.2 Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

²² OUACHRINE (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère INC, 2003. p.37-38.

1.3.3 La performance se pilote

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples.

« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

1.3.4 La performance est riche de composants antinomiques

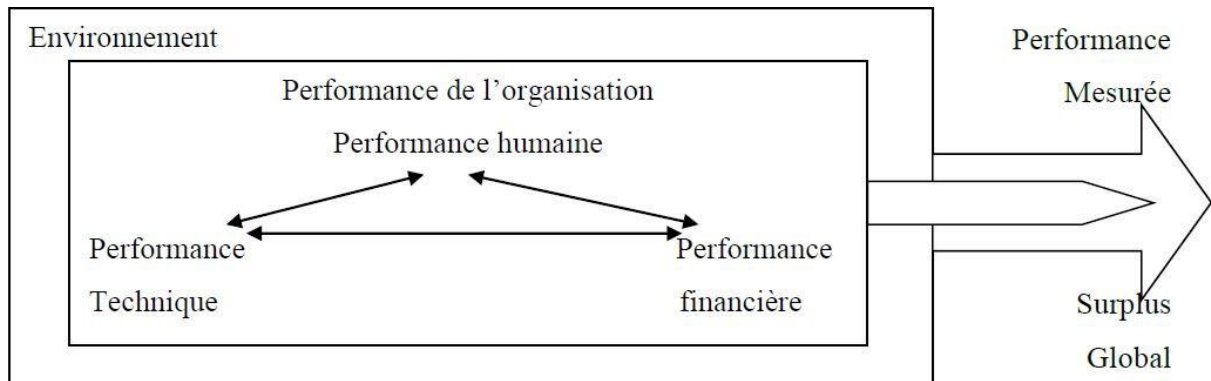
Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.4 Sources de la performance

B. MARTORY, D CROZET identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise²³.

²³ MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD 5^{ème} Edition 2002, p165

Figure n° 7 : Les sources de la performance.



Source : MARTORY., (B.) et CROZET., (D.), « Gestion des ressources humaines », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p17

1.4.1 Les sources internes

Elles contiennent trois types de performance (performance humaine, performance technique, performance financière) :

- **Performance humaine** : les collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité, parce que notre propos est celui de la gestion sociale, il est évident qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- **Performance technique** : c'est l'aptitude à mettre en œuvre, avec efficacité les investissements
- **Performance financière** : désigne l'efficacité dans la mobilisation, et l'emploi des moyens financiers.

1.4.2 Les sources externes

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne l'autre est héritée de l'environnement.

Tableau n° 4 : La performance externe et la performance interne.

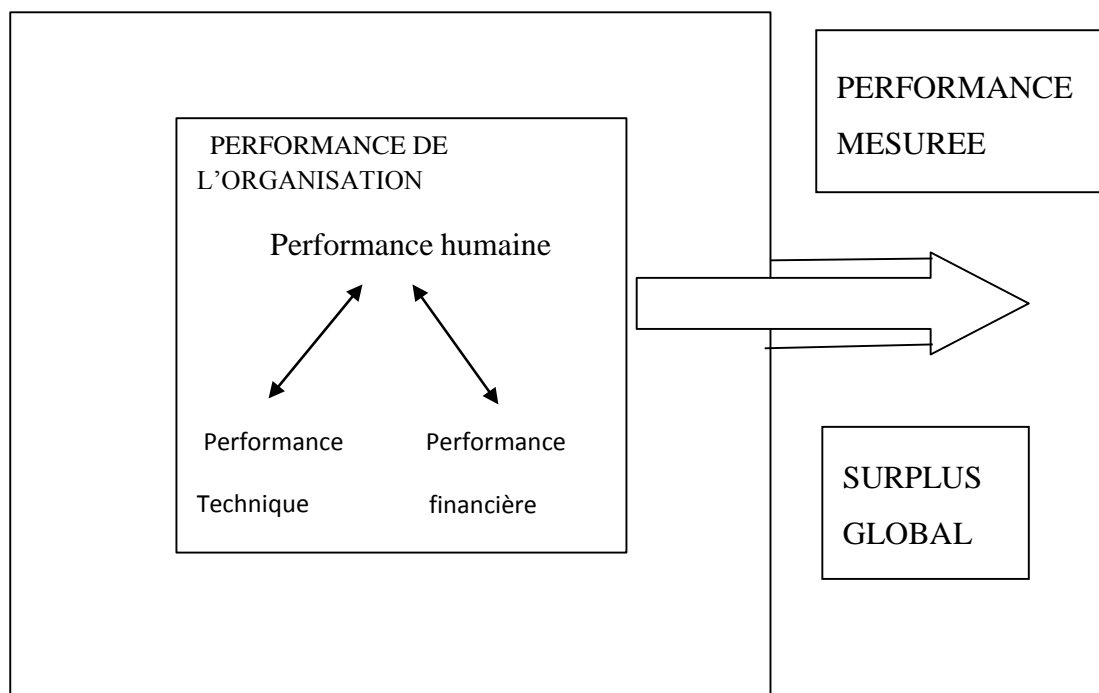
La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats, présent ou future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision .	Nécessite de produire et de communiquer les informations.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but .	Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Source : DORIATH (B) et GOUJET (CH) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance Edition Dunod, Paris, 2002 p.p.168.169.

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement²⁴.

- D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière ;
- De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (*certain diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes*).

Figure n° 8 : Source de la performance



Source : MARTORY (B), CROZET (D), op.cit. p.165.

²⁴ OUACHERINE (H), op, cit p. 33.

1.5 Le caractère multidimensionnel de la performance

En effet, la synthèse de la littérature distingue trois dimensions essentielles de la performance : stratégique, concurrentielle et socio-économique. Cependant, nous allons nous imiter à cette classification. Mais, il faut savoir qu'il y a d'autres dimensions de la performance (avec la littérature contemporaine).

1.5.1 La performance stratégique

Appelée aussi « performance à long terme » La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les managers, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles.) dont l'objectif est de trouver un système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

1.5.2 La performance concurrentielle

Le succès résulte non seulement des actions faites par l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à déceler de façon claire les caractéristiques changeantes les systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

1.5.3 La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière :

1.5.3.1 La performance organisationnelle

« La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient M. Kalika (1988)²⁵ soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »²⁶.

En effet, d'après la littérature, il n'y a pas de définition claire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Elle est toutefois exprimée par la "qualité de structuration d'une organisation, caractérisée certainement par une hiérarchie, sans prendre en compte les relations sociales et économiques à l'entreprise.

1.5.3.2 La performance sociale

La performance sociale concerne l'état des relations humaines (sociales) et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation (bon ou mauvais) de l'entreprise. Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH), effectuées par les managers de l'entreprise.

Par exemple : le niveau de satisfactions des salariés, la qualité de prises de décisions collectives, les conditions du travail, la participation aux décisions stratégiques...etc. Tous ces facteurs peuvent donc déterminer la nature des relations humaines dans l'organisation.

²⁵ KALIKA (M). Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, *Op.cit.* p.119.

²⁶ Idem. P119

Enfin, une entreprise qui estime l'excellence de la compétitivité, passe nécessairement par l'élaboration des systèmes de gestion qui s'appuient sur le principe d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

1.5.3.3 La performance économique et financière

« La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori 1989)²⁷».²⁸

Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. La performance économique et financière est considérée comme la référence des performances, c'est-à-dire qu'elle occupe une place primordiale pour l'entreprise. Mais, la dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (interdépendance entre les performances : performance commerciale, sociale...etc.).

1.5.3.4 La performance commerciale

« La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise »²⁹.

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs (tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires) ou bien par les critères qualitatifs (tels que : la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits...). Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela quel que soit son environnement. On dit que l'entreprise "créée de la valeur aux clients", une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

²⁷ CALORI (R). Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, *Op.cit.* p.119.

²⁸ *Idem.* p.119.

²⁹ *Idem.*

En effet, il apparaît difficile de séparer la performance commerciale des différents types de performances déjà développés. L'explication est que tous les types de performances s'inscrivent dans la raison d'être" de l'entreprise, soit la satisfaction des clients (pas de client pas d'entreprise). Même si les objectifs diffèrent selon le type de performance privilégié, mais le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

1.6 Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance pour une entreprise doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux. Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance génèreront des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Dans ce cas, il Ya plusieurs facteurs qui sont :

- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services ;
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Le processus : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »³⁰;
- Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- L'information : L'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;

³⁰ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.

- Les ressources humaines : selon PETER (D) « Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes »³¹. C'est pour ça l'entreprise doit recruter des personnes compétentes, responsables et de les motiver ;
- Le style de gestion : « Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation » PETER (D).³²;
- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le cout, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1.7 **Mesure de la performance**

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective. Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

1.7.1 **La mesure objective de la performance**

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :³³

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

³¹ *Idem.*

³² <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.

³³ WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), *Sales Force Management*, 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

- La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

1.7.2 La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps.

Au cours de cette section, on a constaté que la notion de performance reste compliquée à cause de son caractère multidimensionnel. Toutefois, il est difficile d'en mesurer la performance d'un fait. Néanmoins, le manager doit en choisir les indices les plus significatifs qui permettent de synthétiser les faits, et enfin de juger la performance globale de l'entreprise.

Section 2 : La performance commerciale

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation. Ce qui nous conduit au cours de cette section définir la performance commerciale les critères qu'on doit prendre en considération lors de la fixation des objectifs, les déterminants et les leviers de la performance commerciale

2.1 Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.³⁴

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)³⁵ comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)³⁶ la définissent quant à eux comme :

L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

³⁴ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.

³⁵ OUATTARA (P) : *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*. MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance, 2007.

³⁶ PLAUCHU (V) et TAÏROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. L'Harmattan, 2008, p.133.

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

2.2 La fixation des objectifs

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

2.2.1 La définition de l'objectif

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

2.2.2 Les objectifs quantitatifs

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

2.2.3 Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

- Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee ;
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

2.2.4 Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) de réalisation à sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

- Limités : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité ;
- Précis : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise ;
- Mesurables : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées ;

- Cohérents : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux ;
- Réalisables : la réalisation des objectifs doit être possible, en termes de temps, d'espace et de moyens ;
- Motivants : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;
- Priorisés : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

2.3 Les déterminants de la performance commerciale

Nous traitons ici des éléments qui déterminants en général la performance commerciale, et de ceux qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale.

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

2.3.1 La qualité de service

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernât ce déterminante.

2.3.2 La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2.3.3 La capacité de production

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution

2.3.4 La diversité de l'offre

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes. Par exemple le cas de la distribution de gaz

2.3.5 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

2.4 Les leviers de la performance commerciale

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit : ³⁷

2.4.1 Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

2.4.2 Se différencier de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

³⁷ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

2.4.3 Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.). L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

2.4.4 Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

2.4.5 Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

2.4.6 Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (*Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.*)

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

2.4.7 Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc. Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

2.4.8 Manager sa force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (*Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.*).

2.4.9 Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (*Développement des équipés commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.*).

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

En conclusion, au cours de cette section nous avons appris que la performance commerciale de l'entreprise est un système complexe, elle dépend d'un ensemble de facteurs que le commercial doit identifier et maîtriser pour une meilleure performance.

Section 3 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (*temporel, géographique, communautaire, culturel*). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (*une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.*).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

3.1 Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

3.2 La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulus

3.2.1 Procédure

Elle essaie de répondre à trois questions : (*qui évalue ? Comment évaluer ? Quand Évaluer ?*) :

- Qui évalue ? l'évaluation peut être réalisée par :

L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc. ;

Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.

Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (*comptable, financière, ou commerciale*) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

- Comment évaluer ? c'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix d'indicateurs de performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;
- Quand évaluer ? sur le plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année, par contre, sur le plan commercial, le type de management est déterminant, donc, la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc.

3.2.2 Les mobiles d'évaluation

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

- Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Il est impératif que les managers soient tenus à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance à un suivi assidu des activités et des ressources à une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;

- Evaluer par choix stratégique : dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation (évaluer pour évoluer). La mesure des performances est donc également un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est quelques fois une obligation pour les entreprises. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
 - ❖ Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires) ;
 - ❖ Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

3.3 Les indicateurs de performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'irritation choisie par la société.

Selon Anne Macque ; ces indicateurs doivent remplir quatre conditions qui sont :

- Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent contribuer aux résultats financiers ;
- Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations ;
- Être corrèle aux résultats financiers afin que les progrès réalisés se respectent les uns les autres
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs.

3.3.1 Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

3.3.1.1 Les indicateurs liés à la vente

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

$P = 0$ ou $P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$, implique une bonne performance ;

- **Chiffre d'affaires** : Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation.³⁸

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. BURLAND, J.Y. EGIEM, P. MYKITA proposent une définition commerciale. Le chiffre d'affaires 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.³⁹

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Avec :

$$\text{CA} = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé

³⁸ RAIMBAULT (G) : *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, CHIHAB, 1994, p.171.

³⁹ BURLAND (A) et EGLEM (J.Y) : *dictionnaire de la gestion*, FOUCHER, paris, 1995, P.84.

- La marge commerciale : La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.⁴⁰

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

- La part de marché : une part de marché représente le pourcentage de ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.⁴¹ J. LENDEVIE et D. LINDON définissent la part de marché comme Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur.⁴²

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise

⁴⁰ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.

⁴¹ DEBOISLANDELLE (H) : *Op.cit.*, p.313

⁴² LENDERVIE (J) et LINDON (D) : *Op.cit.*, p 217.

Le nombre de clients Toute clientèle a un cycle de vie, elle naît, vit et meurt, afin de compenser les clients perdus (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.

3.3.1.2 Indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

- Le profit : C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

Pr = 0, Pr < 0 : mauvaise performance.

Pr > 0 : bonne performance.

- Le rendement des capitaux investis : Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance⁴³.

⁴³ SAVAL (H) et ZARDET (V) : *maitriser les coûts et les performances cachés*, Edition Economica, 1989, p.343.

3.3.2 Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être d'écrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits, parmi les indicateurs qualitatifs :

- L'image de l'entreprise.
- L'adaptation.
- La satisfaction du client.

3.3.2.1 L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui les connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »⁴⁴.

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes... etc.

⁴⁴ MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5ème édition, 1998, p.158.

3.3.2.2 L'adaptation

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

3.3.2.3 La satisfaction du client

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »⁴⁵. La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (À évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois ;

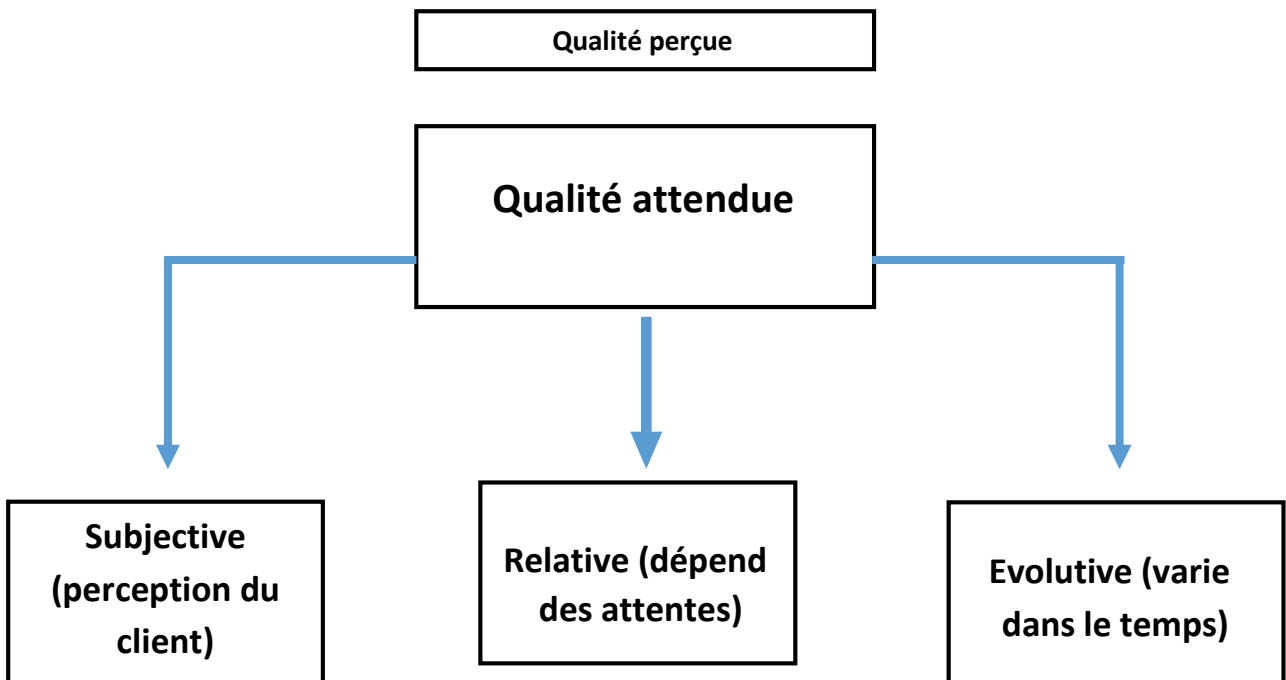
⁴⁵ DEBOISLANDELLE (H) : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème édition, Paris, 1998, p .401.

- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

Caractéristiques de la satisfaction des clients :

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité⁴⁶.

Figure n° 9 : Les caractéristiques de la satisfaction client.



Source : Daniel Ray : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24.

⁴⁶ DANIEL (R) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, paris 2001, p.24.

- La satisfaction est subjective : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.
- La satisfaction est relative : autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.
- La satisfaction est évolutive : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.

Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction :

Il ne suffit pas de savoir globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si le consommateur est satisfait ou non. Il est important de déterminer les facteurs sur lesquels reposent ces évaluations

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois dans l'étude de la satisfaction des salariés. Ce constat est similaire pour la satisfaction des clients.⁴⁷

La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée normale par le client. A l'inverse, leur non réalisation peut entraîner une vive insatisfaction. Inversement recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction, alors que ça non réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction.

Enfin, au cours de cette section nous avons appris les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et leur signification. Cette évaluation peut aider le manager dans sa prise de décision.

⁴⁷ LENDREVIE (J) : *Mercator*, édition Dalloz, 7^{eme} édition, Paris, 2003, P. 914

Conclusion

Ce chapitre nous a enseigné que la performance prend plusieurs dimensions. En ce sens, il n'existe pas une définition unique du concept, du fait que chaque dimension a une notion spécifique.

La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes des clients, elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients.

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités de l'entreprise et peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs. Elle est subjective, car elle est le produit d'une opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait et à constater le degré de réussite d'une intention.

Et pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise, nous allons essayer d'étudier son évaluation dans le chapitre suivant à travers un cas pratique au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA.

Chapitre 03 :

**Etude de l'apport de la stratégie
de diversification dans
l'amélioration de la performance
commerciale au sein de
l'entreprise AMIMER ENERGIE**

Après avoir présenté la stratégie de diversification, la performance en général et la performance commerciale en particulier nous allons dans ce dernier chapitre aborder la partie pratique de ce mémoire.

En premier lieu, nous allons présenter l'organisme d'accueil de notre stage effectué au sein d'AMIMER ENERGIE SPA, son historique, ses missions, ses valeurs, ses visions.

Ensuite nous allons analyser la stratégie de diversification dans les deux pôles de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, le pôle industrie et le pôle projet.

Enfin nous allons présenter la méthodologie de l'étude qualitative effectuée, avec l'interprétation des résultats, puis nous allons exposer une synthèse et des recommandations pour l'entreprise AMIMER ENERGIE.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'AMIMER ENERGIE SPA

AMIMER ENERGIE SPA, leader dans la fabrication de groupes électrogènes, l'entreprise qui n'était qu'une simple PME, présente aujourd'hui le top des meilleures solutions énergétiques adaptées aux exigences du développement de l'économie nationale et dans la région de l'Afrique

1.1 Présentation de l'entreprise

La société AMIMER ENERGIE SPA activant depuis plus de 30 années dans le domaine de la production d'Energie Electrique en passant comme leader dans la fabrication de groupes électrogènes à un acteur important dans la réalisation des centrales diesel tout en satisfaisant les besoins des régions d'extrêmes sud de l'Algérie, de l'Afrique du nord et de l'Afrique subsaharienne.

De par son expérience et sa politique orientée sur la modernisation de ses moyens humains et matériels, AMIMER ENERGIE demeure à la quête des meilleures solutions énergétique adaptées aux exigences du développement de l'économie nationale, en termes d'études d'engineering et de la réalisation de centrales électriques complexes et de grande capacité, fonctionnant par différentes sources d'énergies à base de solaires, gaz, éolien et en hybridation de ces différentes sources.

1.2 Produits

AMIMER ENERGIE SPA possède une diversité de produits dans différents domaines d'activité, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure n° 10 : Produits de l'entreprise



Source : <https://amimer.com/prod1.php>

1.3 Historique de l'entreprise

C'est en 1989 et dans la localité de SEDDOUK, située dans la vallée de la Soummam (wilaya de Bejaïa), que commence le somptueux périple de la société AMIMER ENERGIE SPA, autrefois fondée par son propriétaire et visionnaire Mr Amar BOUKHEDDAMI sous la dénomination "Etablissement BOUKHEDDAMI" et versée dans la fabrication des postes à souder.

La société a vite cerné le rôle qu'elle devrait jouer et les enjeux d'un secteur très sensible et stratégique pour le pays, l'Energie. Cette denrée indispensable à l'épanouissement d'un peuple, au développement d'un pays allait être le centre d'intérêt premier de la société. La société élargit ses activités et se développe autour des métiers de la fabrication et de l'installation de Groupes électrogènes de moyenne intensité, avec une nouvelle dénomination, elle devient la société AMIMER ENERGIE.

Grâce à la vision et la persévérance de son fondateur, l'entreprise qui n'était au départ qu'une simple PME, commence à prendre de l'ampleur et à devenir un acteur majeur dans les équipements et solutions énergétiques en Algérie et dans la région de l'Afrique du nord et de l'Afrique subsaharienne, Aujourd'hui, la qualité, la rigueur, le sérieux de notre travail sont nos meilleurs atouts. Notre professionnalisme a permis à notre Groupe de devenir un acteur incontournable de la scène économique algérienne et de figurer parmi les fleurons des entreprises algériennes dans le secteur de l'énergie.

Tableau n° 5 : Historique de l'entreprise

Année	Evènement
1989	Création de l'établissement BOUKHEDDAMI
1995	Lancement de production des groupe électrogènes
1997	Création SARL AMIMER ENERGIE
2003	Certification ISO
2006	Réalisation des première centrale électrique
2009	Création AMIMER ENERGIE SPA
2012	Obtention du certification OH SAS
2014	Création de la filiale AMIMER TRANSFORMATEUR
2015	Obtention du certification BASSMA DJAZAIRIA
2016	Certification ISO 9001 V 2015
2018	Réalisation poste électrique MT pour GRTE
2019	Création de la filiale SEEM pour la maintenance des équipements électriques
2020	Lancement des deux projets : centrale PV et TG avec SKTM et HYUNSON

Source : <https://amimer.com/about.php>

1.4 Valeurs, visions et missions de l'entreprise

1.4.1 Valeurs

Respect :

AMIMER ENERGIE SPA est à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise avec ouverture d'esprit et respect des différences, tout en respectant des règles et d'honnêteté.

Innovation :

AMIMER ENERGIE SPA est à l'écoute de l'évolution des besoins de leurs clients et ils travaillent pour proposer de nouvelles idées qui y répondent.

Challenge :

Dans leur travail, ils se surpassent tous les jours pour relever les challenges de leurs environnements.

Action :

Ils n'hésitent pas à descendre sur le terrain et à prendre les risques nécessaires pour satisfaire leurs clients, partenaires et collaborateurs.

1.4.2 Visions

Leurs ambitions d'ici 2030 est d'être le leader africain des solutions énergétiques, en étant le partenaire privilégié de leurs clients, salariés et parties prenantes, et travailler ensemble pour fournir des solutions énergétiques algériennes innovantes, efficaces et accessibles.

Ils s'appuient sur 3 piliers :

- La construction d'une chaîne de valeur complète autour de l'énergie électrique
- L'écoute et le service client
- La culture de l'innovation et de l'amélioration continue

1.4.3 Missions

Leur mission est de fournir des solutions énergétiques efficaces et performantes sur toute la chaîne de valeur : de la production de l'électricité et sa transformation à sa distribution à travers des compétences algériennes et une valeur ajoutée 100 % Algérienne.

Ils s'appuient sur leurs expertises développées depuis 1989, afin de répondre aux besoins spécifiques de leurs clients et les rendre plus performants dans leurs travaux quotidiens.

Ils sont fiers de leur métier et de la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs clients et partenaires.

1.5 Organigramme

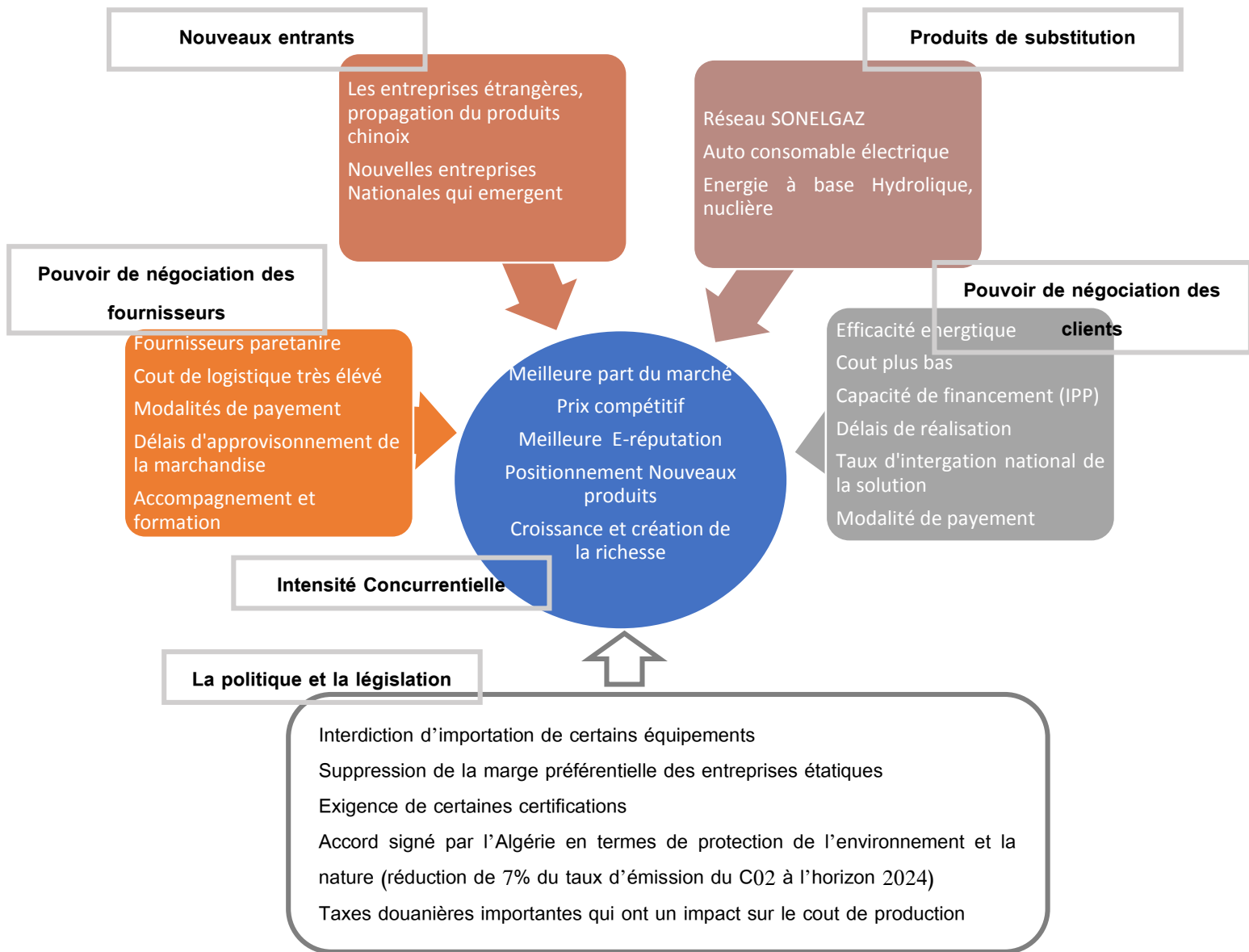
Voir annexe n° 01.

2.1 Analyses sur l'entreprise

2.1.1 L'entreprise et son environnement

Le schéma ci-dessous représente l'entreprise et son environnement, les éléments indiqués nous permettent d'avoir une vision de l'ensemble des parties prenantes avec leurs préoccupations et points de sensibilité qui serviront pour la communication de l'entreprise et sa transition digital.

Figure n° 11 : Analyse des 05 forces de PORTER de l'entreprise AMIMER ENERGIE



Source : Elaboré par nous-même, sur la base des rapports mensuels de l'entreprise.

2.1.2 Analyse de la situation actuelle de l'entreprise SWOT

Cette démarche consiste à énumérer les points forts de l'Entreprise en vue de les préserver, noter les points faibles afin de mettre en place des actions pour y remédier, toute en notant l'ensemble des opportunités possibles à saisir, ainsi que les menaces qui risquent d'entraver cette démarche.

Tableau n° 6 : Analyse SWOT de l'entreprise AMIMER ENERGIE

<p align="center">STRENGTHS (FORCES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acteur économique principale dans le secteur d'Énergie • Très bonne notoriété en termes de qualité de ces produits et services • Produits diversifiés, et capacité d'adaptation du produit au besoin du marché. • Esprit de chalonge et défis d'évolutions. • Vision stratégique innovante appuyée par un axe développement • Capitale Humains et évolution de la compétence à ciel ouvert. • Présence commerciale sur le territoire National. • Positionnement de la marque sur le marché. 	<p align="center">WEAKNESSES (FAIBLESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un département marketing et communication • Marketing digital casi inexistant. • Faible diversification du client pour le pôle projet de l'entreprise (mono-client). • Manque de partenaires solide permettant à l'Entreprise d'accéder à de nouveau produits et marché • Site web et pages réseaux sociaux sous exploites.
<p align="center">OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché de l'Énergie propice et promoteur • Croissance dans la demande d'alimentation en Énergie solaire. • Nouvelle décision du gouvernement interdire l'importation d'une partie des produits de l'entreprise. • L'impact positif de la crise sanitaire sur l'accélération de la digitalisation des achats. • Tendance en matière de marketing digitale mondialement et en Algérie. 	<p align="center">THREATS (MENACES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impact de la crise sanitaire sur le lancement des projets prévues • Concurrence importante sur les produits en développement qui existe sur le WEB et les réseaux sociaux • La hausse des prix des matières premières. • Dévaluation de la monnaie nationale et augmentation des taux de change. • Manque de références nouvelles produites

Source : Elaboré par nous-même, sur la base des rapports mensuels de l'entreprise.

Les modèles d'analyse, que nous venons d'expliquer, (SWOT, PORTER) permettent à l'entreprise de faire un diagnostic de sa situation et en fonction des conclusions tirées et de l'état dans lequel elle se trouve, un choix stratégique est effectué. En effet l'entreprise, choisira une stratégie à planifier pour faire prospérer ses affaires et accroître ses profits : la stratégie de diversification.

Nous avons, ainsi, présenté l'organisme d'accueil, son historique, ses valeurs, objectifs et missions et son environnement, nous consacrerons les sections suivantes pour l'intégration de la nouvelle stratégie au sein de l'entreprise et son apport dans sa performance commerciale.

Section 02 : La stratégie de diversification et son apport dans la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA

AMIMER ENERGIE SPA a un choix très large et standard avec des produits tous garantis d'origine fabricant.

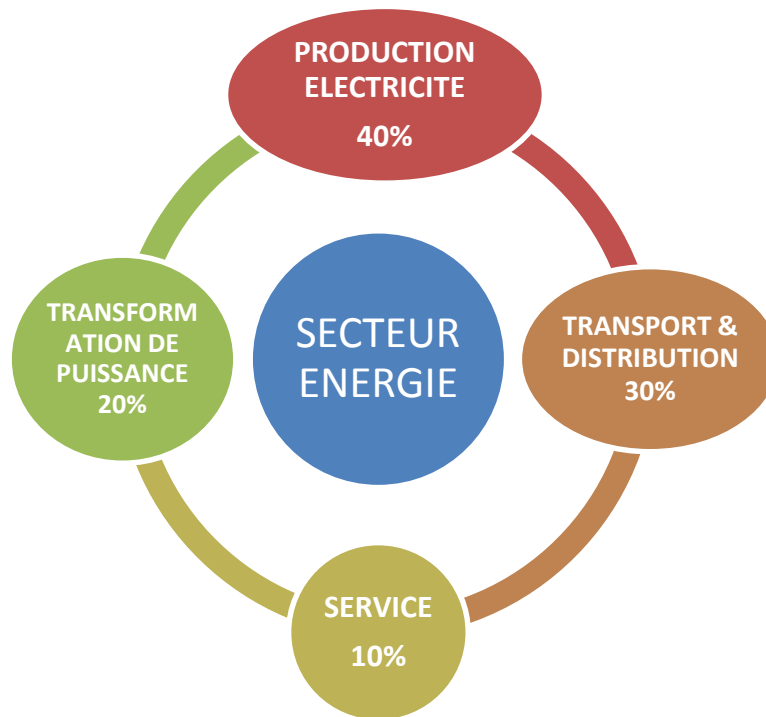
Tous les produits assemblés par AMIMER ENERGIE SPA, sont testés sur un banc d'essai de dernière génération unique en son genre en Afrique, ce banc nous permet de délivrer au client un certificat de test impartial généré par un système de control.

1 La stratégie de diversification au sein de AMIMER ENERGIE :

AMIMER ENERGIE, le leader algérien de la conception, de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances, après un projet longuement réfléchi et suit un processus bien défini de sa conception à sa réalisation s'inscrit dans une nouvelle stratégie : la stratégie de diversification.

AMIMER ENERGIE, comme de nombreuses autres entreprises qui font le pari de se diversifier a eu ses raisons qui l'ont poussé à suivre cette stratégie pour ses deux pôles : le pôle industrie et le pôle projet.

Figure n° 12 : Domaines d'activités dans le secteur d'énergie



Source : Elaboré par nous-même, sur la base des rapports mensuels de l'entreprise.

La figure ci-dessus représente les domaines d'activités d'AMIMER ENERGIE, comme nous l'apercevant 40 % du secteur d'énergie représente la production d'électricité, cette variable est significativement la plus grande par rapport aux autres domaines d'activité. Et le domaine le moins présent est le domaine de services avec seulement 10%.

2 Pourquoi AMIMER ENERGIE DIVERSIFIE ?

La réflexion sur la diversification des produits du pôle industrie et du pôle projet est traduite à des objectifs tracés, permettant de cadrer les efforts du personnel et les orienter au mieux, soit :

- Rechercher la croissance en répartissant les risques.
- Atteindre une compétitivité plus élevée.
- Éviter la dépendance vis-à-vis les clients

- Accroître la rentabilité des actions et engagement de l'Entreprise
- Accroître les profits
- Assurer la pérennité de l'Entreprise en s'adaptant aux besoins et demandes du marché
- Création de la richesse.

3 Analyse de la stratégie de diversification des deux pôles de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA :

3.1 Analyse de diversification du pôle industrie :

Au mois de Décembre 2019, La Direction Générale a donné instruction de lancer une réflexion portant sur l'opportunité de développement de nouveaux produits industriels. Cette réflexion s'est imposée à la lumière des résultats du SWAT (tableau n° 07).

Tableau n° 7 : Analyse SWAT du pôle industrie

FORCES	<ul style="list-style-type: none"> -Capacités de produire en local -3 unités des productions avec grande maîtrise technique (Chaudronnerie, Electrotechnique, Electromécanique) -Pas d'acteurs locaux notables pouvant concurrencer AMIMER ENERGIE dans les 3 axes -Capacités à proposer des solutions innovantes -Notoriété de la société -Structure Maintenance bien étoffée 	FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de développement GE (Design, Technologie, digitalisation) -Réactivité face aux demandes des clients -Délais de livraison non maîtrisé -Moyens logistiques insuffisants -Organisation de la maintenance non adaptée aux demandes des clients
OPPORTUNITES	<ul style="list-style-type: none"> -Transition énergétique vers les ENR encouragée par les pouvoirs publics -Technologies en constantes évolution -Existence de projets à forte valeur ajoutée -Clients Grands comptes demandeur de solutions -Réseaux de Revendeurs, Tableautiers et Intégrateurs demandeurs d'armoires et coffrets électriques - Exigences spécifiques des clients 	MENACES	<ul style="list-style-type: none"> -Multiplication de la concurrence -Déclin de la demande en GE diesel en faveur des GE à Gaz -Intrants de plus en plus couteux (Moteurs, génératrices et accessoires) -Difficultés d'approvisionnements -BFR, liés à l'activité, de plus en plus importants -Nouveaux intrants se lançant de les ENR -Transition Energétiques impactant l'activité GE

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

A la lumière de cette analyse, il devient impératif pour la société d'opérer une migration de ses activités par la diversification de ses produits

L'objectif de cette réflexion est donc d'en soumettre le résultat au conseil d'administration, en se basant sur une sélection de 9 nouveaux produits découlant des 3 principaux axes de production de la Société représentant le savoir-faire technique de la Société AMIMER ENERGIE ; A savoir : l'Axe **Chaudronnerie**, l'Axe **Electromécanique** et l'Axe **Electrotechnique**.

3.1.1 Exemples de nouveaux produits du pôle industrie :

A cet effet, nous présentons 3 produits, 1 produits de chaque axe avec le résumé de la démarche suivie :

3.1.1.1 L'axe électromécanique :

Unité électromécanique : est une unité généralement spécialisée dans l'assemblage de plusieurs équipement mécanique et électrique pour obtenir des produits prêts à être commercialiser comme les GE, les motopompe, moto compresseurs, des cabines sahariennes, des Shelter 30k et 60 k, des véhicules, des

➤ SHELTER HYBRIDE :

❖ Résumé du produit :

Le Shelter hybride une solution clé en main très pratique et facile à installer qui permet une autonomie d'énergie idéale pour les zones isolée, c'est un dispositif photovoltaïque et diesel en même temps, destiné pour réduire les consommations de l'énergie fossile

Ce produit est proposé à des clients particuliers tels que les Télécoms et les installations militaires sensibles.

❖ Pourquoi le choix de ce produit :

Le Shelter hybride est un produit à forte valeur ajouté ainsi l'orientation du gouvernement Algérien sur l'accélération du développement des énergies renouvelables.

❖ Analyse des données du marché de produit Shelter hybride :

Tableau n° 8 : Analyse des données du marché de produit Shelter hybride

Besoins du marché	Parts ciblé	Marge moyenne	Clients
1500000000	80000000	33%	1-Secteur télécom 2-Base de vie 3-Militaire
Concurrents	Canaux de vente	Contraintes	Echéance
GROUPEMENT SUNGY GREEN POOL POWER DINELEC ZTE CORPORATION SARL ALGERIE SUN POWER EURO POWER HUWAWEI	1-Avis d'appels d'offres 2- Vente directe	1-Forte concurrence 2- orientation du marché 3- Exigence qualité	T2/2020

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le besoin du marché Shelter Hybride est de 1500000000, ainsi une part ciblée de 80000000 avec une marge moyenne de 33 %. L'entreprise vend ce produit Shelter Hybride à trois types de clients par le biais de deux canaux de ventes (vente directe et appels d'offres) sous différentes contraintes et une rude concurrence.

3.1.1.2 L'axe électrotechnique :

Unité Electrotechnique : est une unité généralement de production des équipements électrotechnique, suite à l'ensemble des opérations qui sont, les préparations plaques composantes, les faisceaux et jeux de barres, assemblages des composantes électrotechnique afin d'avoir des produits finis comme (les armoires de distributions, de synchronisation de commande, des chargeurs de batteries, des onduleurs, des armoires solaires.

➤ Armoire TGBT :

Est une armoire basse à tension destinée pour les grandes installations électriques (usines).

❖ Pourquoi le choix du produit :

La maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur de ce produit demeure totale (Engineering, Appros, Production, Vente, SAC). Ajoutée à cela la connaissance parfaite des débouchés locaux et internationaux.

Bien que la tendance de la demande, à long terme, de ce produit soit en déclin au détriment des énergies renouvelables, néanmoins, à moyen et à court terme, la demande reste importante.

❖ Analyse des données du marché de produit TGBT :

Tableau n° 9 : Analyse des données du marché de produit armoire TGBT

Besoins du marché	Parts ciblés	Marge moyenne	Clients
800000000	20000000	33%	Tout segments
Concurrents	Canaux de vente	Contraintes	Echéance
Beaucoup De Concurrents Tous Les Installateurs	1-Avis d'appels d'offres 2- Vente directe 3- Installation et maintenance	1-Forte concurrence 2- orientation du marché- 3- exigence qualité 4-Reseaux de distribution déjà installé	T2/2020

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le besoin du marché Shelter Hybride est de 800000000, ainsi une part ciblée de 20000000 avec une marge moyenne de 33 %. L'entreprise vend ce produit armoire TGBT à plusieurs types de clients par le biais de trois canaux de ventes (vente directe et appels d'offres, installation et maintenance) sous différentes contraintes et une rude concurrence.

3.1.1.2 L'axe chaudronnerie :

Unité chaudronnerie : est une unité généralement de transformation du métal suite à une chaîne d'opérations qui sont, la découpe, poinçonnage et perçage, pliage, soudage et traitement de surface.

Quelques produits qui peuvent être produit au niveau de l'atelier : châssis, capot, enveloppes, échelles, échafaudages, coffrages, Echappement, ...

➤ **Capot + CHASSIS + Echappements :**

Eléments de chaudronnerie destinée aux montages des GE, Moto compresseurs, moto soudeuse et autres.

❖ Analyse des données du marché :

Tableau n° 10 : Analyse des données du marché des produits Capot + CHASSIS + Echappements

Besoins de marché	Parts ciblés	Marge moyenne	Clients
264000000	85000000	33%	1-Amimer Energie 2-Enel 3-Iris et militaire 4-Client dans la maintenance 5-Tout les segments du marché
Concurrents	Canaux de vente	Contraintes	Echéance
GMI EL DJARISSI	1-Avis d'appel d'offre 2- Vente directe 3- Installation et maintenance	1- exigence qualité	T1/2020

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le besoin du marché Shelter Hybride est de 264000000, ainsi une part ciblée de 85000000 avec une marge moyenne de 33 %. L'entreprise vend ces produits Capot + Châssis + Echappements à plusieurs types de clients par le biais de trois canaux de ventes (vente directe et appels d'offres, installation et maintenance) sous une seule contrainte et une concurrence faible.

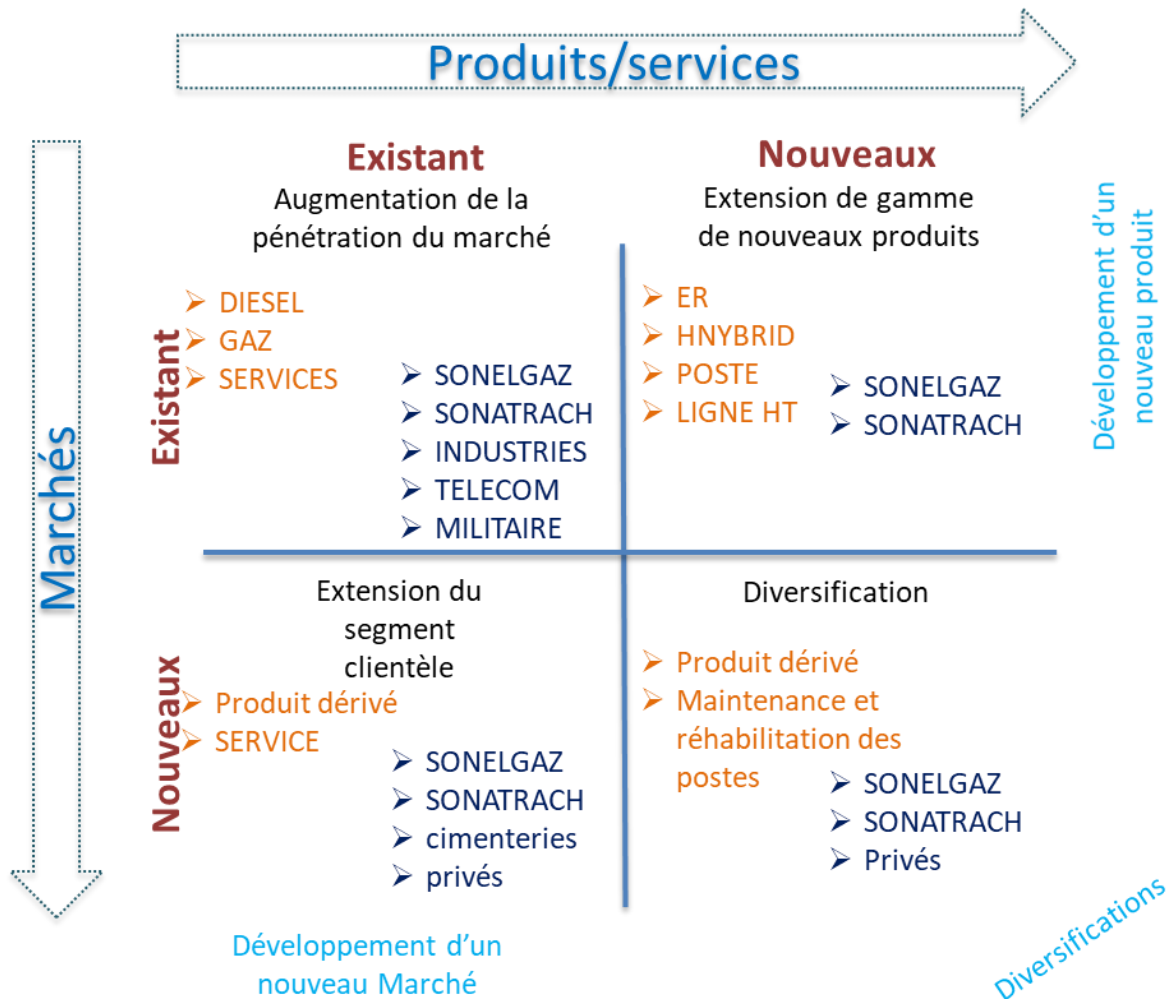
3.2 Analyse de diversification du pôle projet :

La direction générale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, décide de se lancer dans de nouveaux défis, sur le plan projet tel que dans les services, la production et autres.

Dans les analyses ci-dessous, nous présentons les nouveaux projets lancés par l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA.

3.2.1 Matrice d'Ansoff :

Figure n° 13 : Matrice d'Ansoff sur les nouveaux produits et services du pôle projet

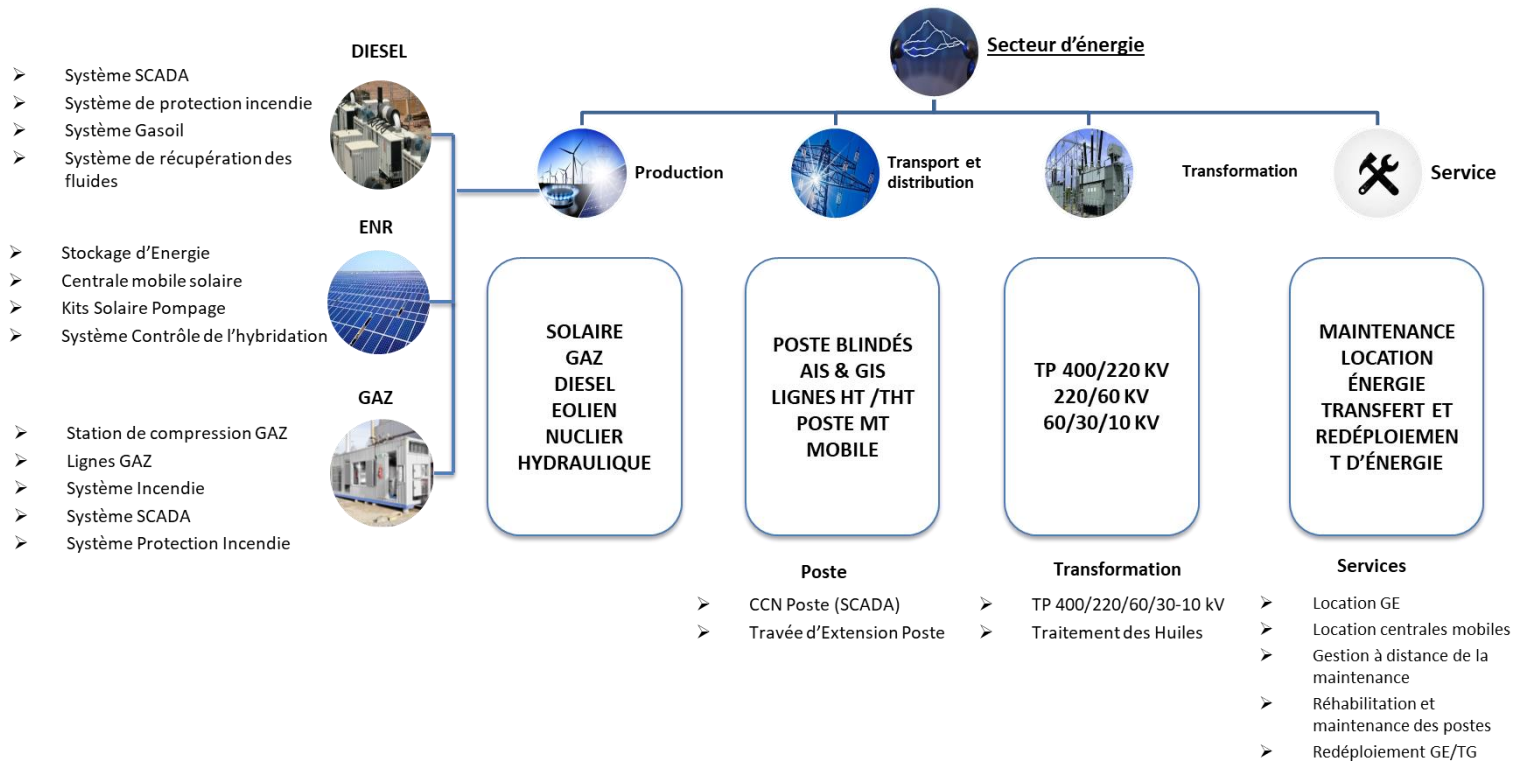


Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Afin d'analyser les différentes orientations stratégiques possibles pour la mise en œuvre d'une stratégie de diversification, nous avons jugé utile d'élaborer la matrice d'Ansoff (figure n° 13) sur les nouveaux produits du pôle projet.

3.2.2 Nouveaux produits ciblés dans le pôle projet :

Figure n° 14 : Nouveaux produits ciblés dans le pôle projet dans le secteur d'énergie.



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Cette figure nous montre les différents produits ciblés dans le pôle projet.

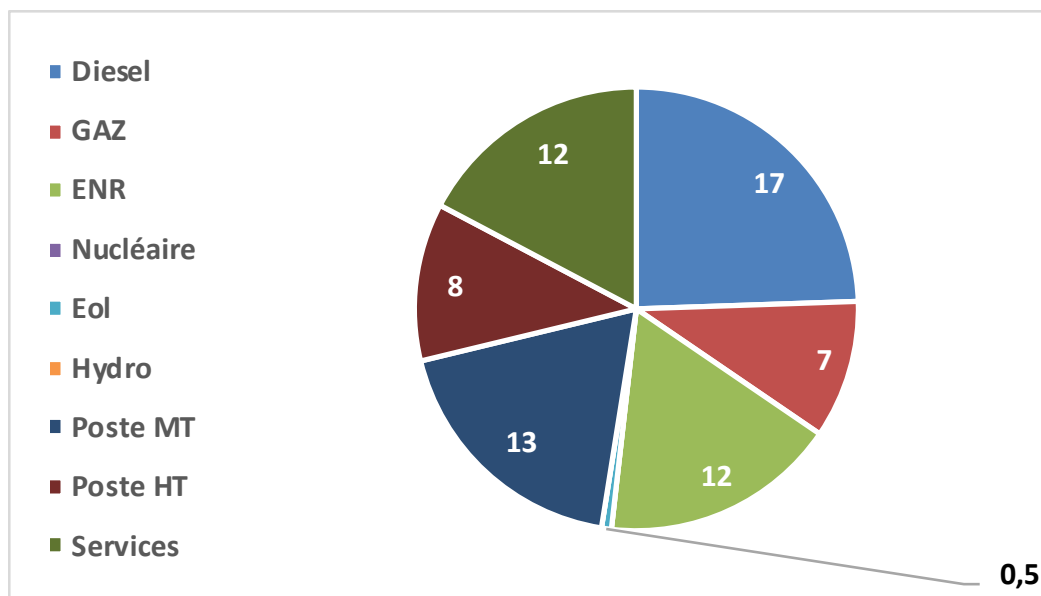
3.2.2.1 Evaluation des produits et services principaux du pôle projet :

Tableau n° 11 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Diesel	4	1	4	4	4	17
GAZ	1	2	2	1	1	7
ENR	2	4	2	2	2	12
Nucléaire	-	-	-	-	-	-
Eol	-	0,5	-	-	-	0,5
Hydro	-	-	-	-	-	-
Poste MT	3	3	3	2	2	13
Poste HT	1	4	1	2	-	8
Services	3	3	2	2	2	12
						90,0

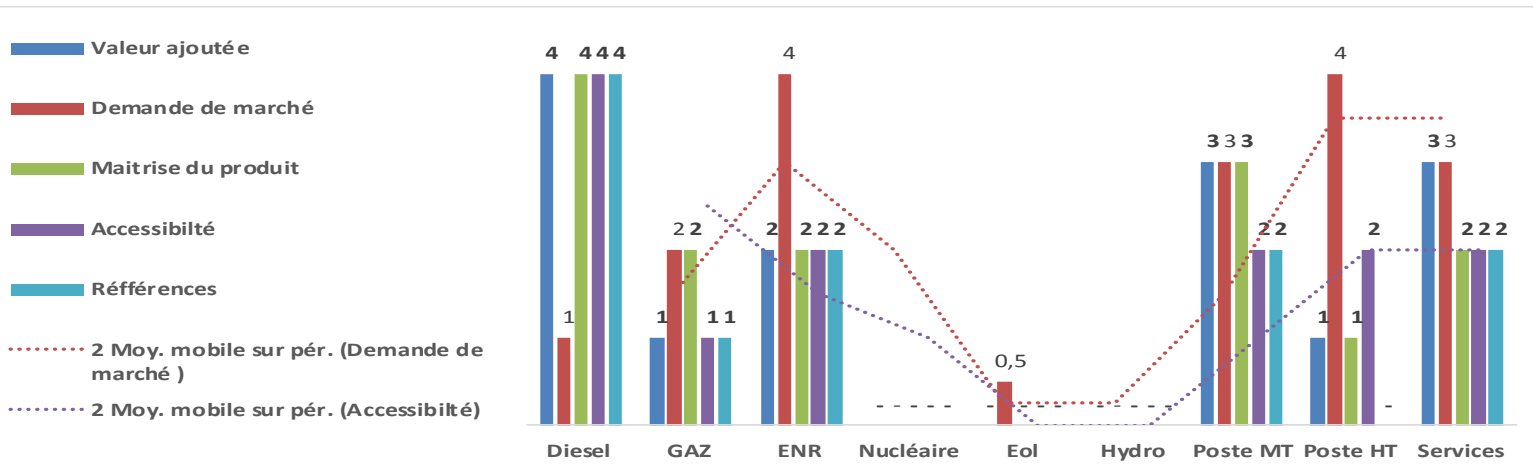
Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Figure n° 15 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Figure n° 16 : Evaluation des produits et services principaux du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

D'après les représentations graphiques et le tableau ci-dessus, nous tenons à préciser que l'évaluation a été évaluée sur une échelle de 1 à 4. Nous constatons que le produit le plus rentable est Diesel, et le moins rentable est Eol. L'entreprise prend en considération cette évaluation pour se lancer dans la diversification.

3.2.2.2 Evaluation des produits et services dérivés du pôle projet :

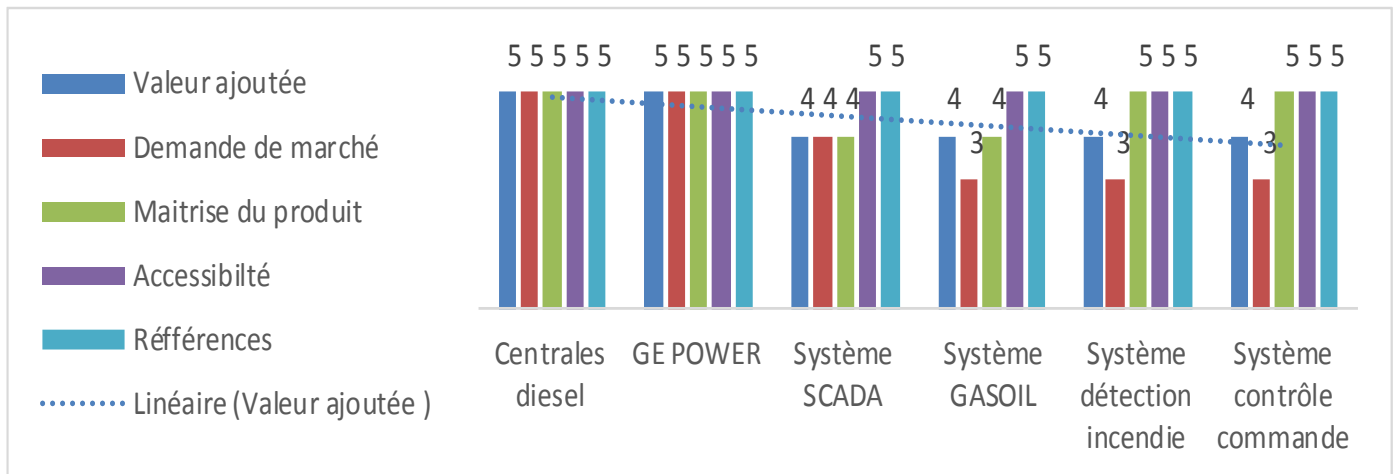
➤ Evaluation des produits dérivés du DIESEL :

Tableau n° 12 : Evaluation des produits dérivés DIESEL du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Centrales diesel	5	5	5	5	5	25
GE POWER	5	5	5	5	5	25
Système SCADA	4	4	4	5	5	22
Système GASOIL	4	3	4	5	5	21
Système détection incendie	4	3	5	5	5	22
Système contrôle commande	4	3	5	5	5	22
137,0						

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Figure n° 17 : Evaluation des produits dérivés du DIESEL du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

D'après cette évaluation nous remarquons que les produits Diesel les plus rentables sont les Centrales diesel et les GE POWER, et le moins rentable c'est le Système GASOIL.

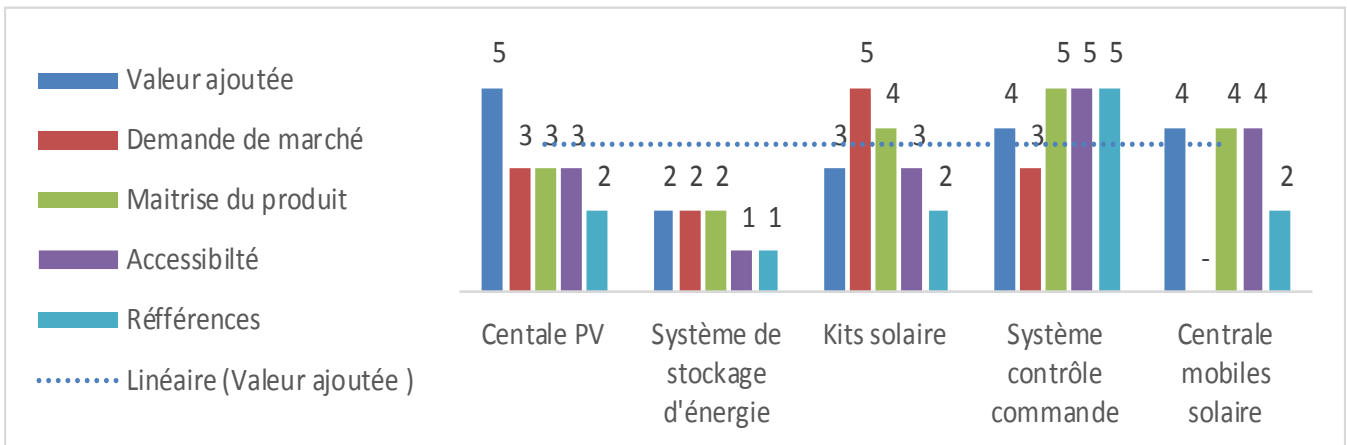
➤ Evaluation des produits dérivés du EnR :

Tableau n° 13 : Evaluation des produits dérivés du EnR du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Centale PV	5	3	3	3	2	16
Système de stockage d'énergie	2	2	2	1	1	8
Kits solaire	3	5	4	3	2	17
Système contrôle commande	4	3	5	5	5	22
Centrale mobiles solaire	4	-	4	4	2	14,0
						77,0

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

Figure n° 18 : Evaluation des produits dérivés du EnR du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise.

D'après cette évaluation nous remarquons que le produit le plus rentable est le système contrôle commande, et le moins rentable est système de stockage d'énergie.

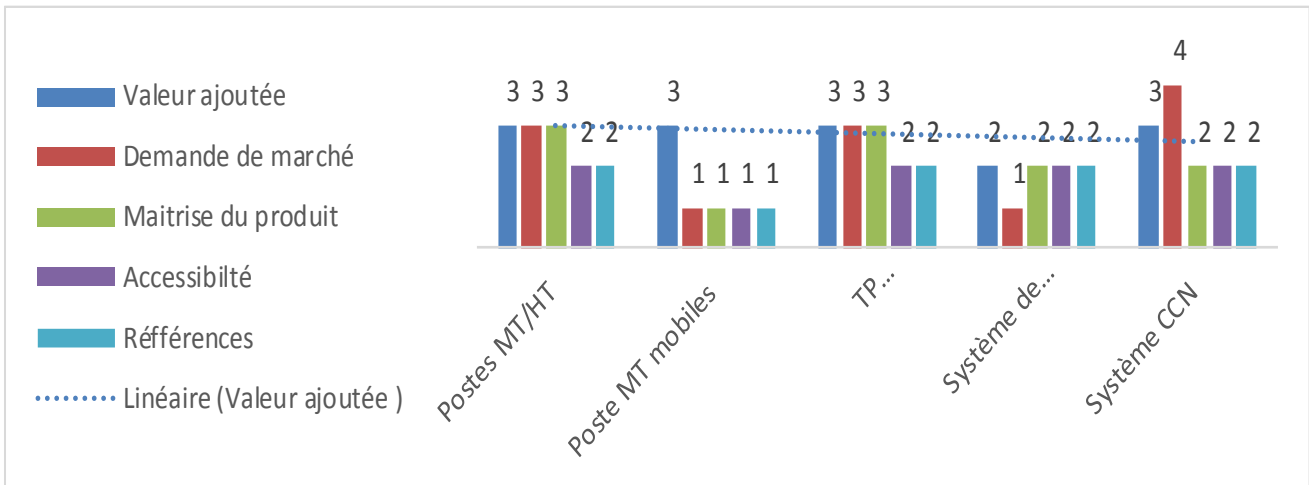
➤ Evaluation des produits dérivés des postes de transformation :

Tableau n° 14 : Evaluation des produits dérivés des poste de transformation du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Postes MT/HT	3	3	3	2	2	13
Poste MT mobiles	3	1	1	1	1	7
TP 400/220/60/30-10 kV	3	3	3	2	2	13
Système de traitement d'huile	2	1	2	2	2	9
Système CCN	3	4	2	2	2	13
55,0						

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

Figure n° 19 : Evaluation des produits dérivés des postes de transformation du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

D'après cette évaluation nous remarquons que les produits les plus rentables sont Postes MT/HT, Système CCN, et les TP et le moins rentable postes MT mobiles.

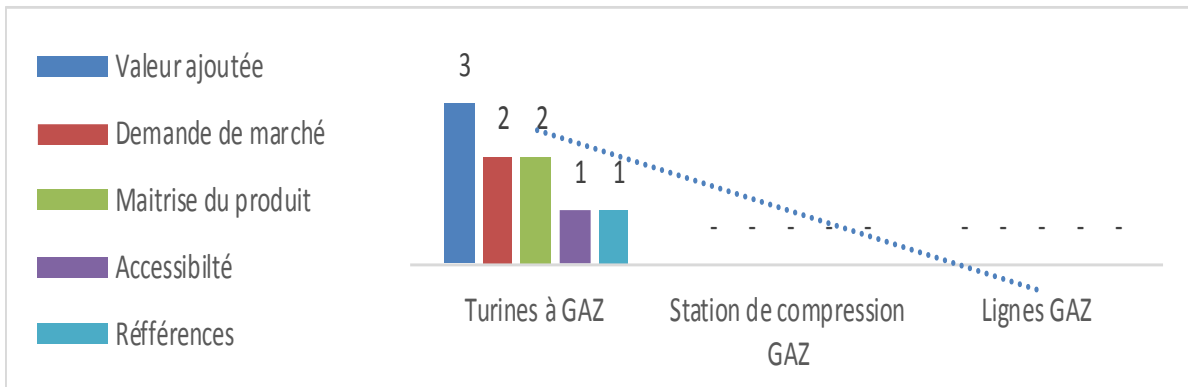
➤ Evaluation des produits dérivés du gaz :

Tableau n° 15 : Evaluation des produits dérivés du gaz du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Turines à GAZ	3	2	2	1	1	9
Station de compression GAZ	-	-	-	-	-	-
Lignes GAZ	-	-	-	-	-	-
						9,0

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

Figure n° 20 : Evaluation des produits dérivés du gaz du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

D'après cette évaluation nous remarquons que le seuil produit rentable est Turbine à gaz.

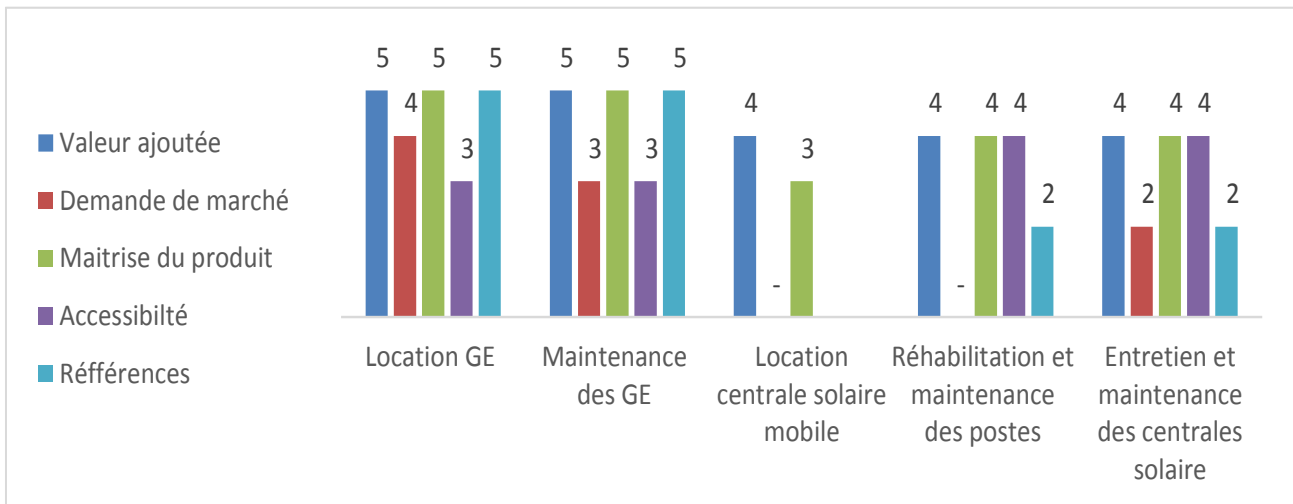
➤ Evaluation des services dérivés :

Tableau n° 16 : Evaluation des services dérivés du pôle projet

Produits	Valeur ajoutée	Demande de marché	Maitrise du produit	Accessibilité	Références	Total
Location GE	5	4	5	3	5	22
Maintenance des GE	5	3	5	3	5	21
Location centrale solaire mobile	4	-	3			7
Réhabilitation et maintenance des postes	4	-	4	4	2	14
Entretien et maintenance des centrales solaire	4	2	4	4	2	16
						80,0

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

Figure n° 21 : Evaluation des services dérivés du pôle projet



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

D'après cette évaluation nous remarquons que les produits les plus rentables sont Location GE, Maintenance des GE, et le moins rentable est Location centrale solaire mobiles.

3.3 Critères d'évaluation, points de mesure et opportunités

Critère d'évaluation :

- Niveau d'accessibilité aux produits
- Potentiel du marché
- La valeur ajoutée d'AMIMER ENERGIE
- Capacité de maîtrise du produit par AMIMER.
- Création de la richesse.

Points de mesure :

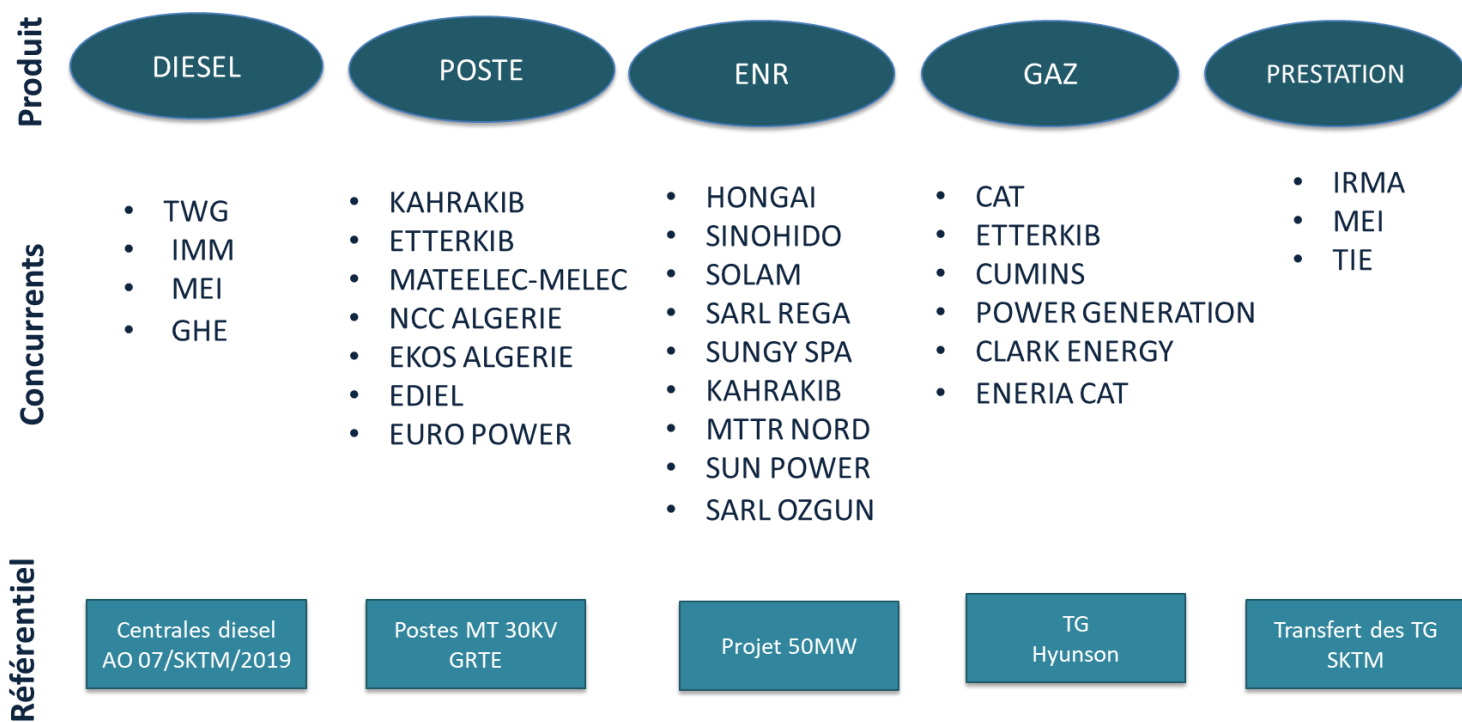
- Evolution de la concurrence
- Evolution de la demande et du marché
- Processus de concrétisation des affaires

Opportunités :

- Engagement normatif pour la réduction des émissions des gaz à effet serre
- Directive présidentielle pour raccorder toute les nouvelles ZI au ligne MT
- Besoin en Energie Electrique en croissance
- Engagement normatif en termes de la préservation de la nature.

3.4 Veille concurrentielle :

Figure n° 22 : Veille concurrentielle

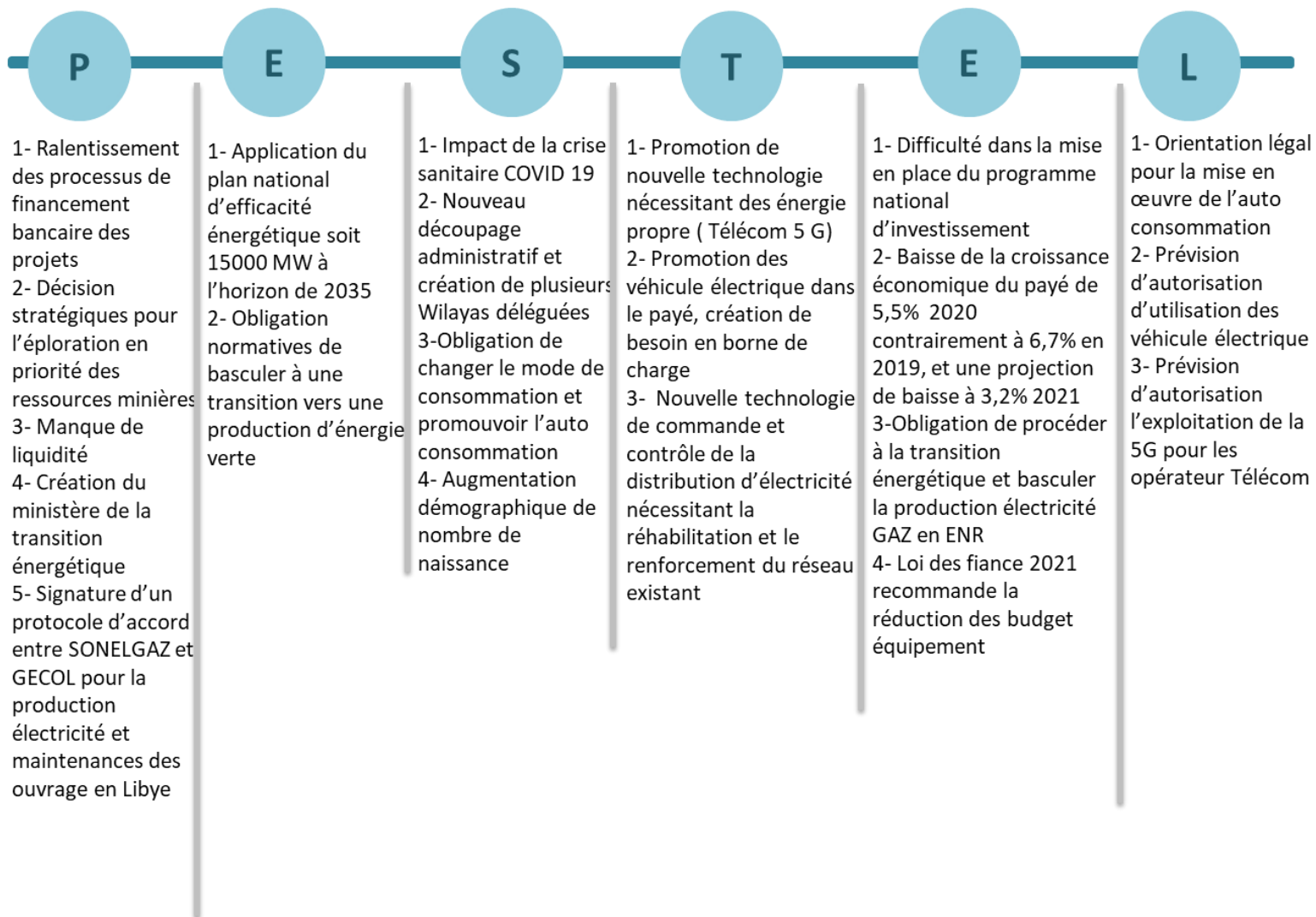


Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

3.5 Analyse de l'environnement :

3.5.1 Analyse PESTEL :

Figure n° 23 : Analyse PESTEL



Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

3.5.2 Analyse SWOT :

Tableau n° 17 : Analyse SWOT

Forces

- 1-Force de la vision stratégique de l'Entreprise**
- 2-Veille permanente sur le marché de l'Energie
- 3-Développement et évolution technologique des solutions et produits de l'Entreprise**
- 4-Processus de la prise de décision très court.
- 5-Evolution considérable de l'entreprise en terme de gestion des projets
- 6-Bonne cadence de recouvrement de créance
- 7-Bonne référence en centrales solaires BBM et TIM
- 8- Le lancement d'une démarche stratégique dans le partenariat
- 9- Bonne dynamique de la clôture des projet.

Opportunités

- 1-Lancement de nouveaux projets miniers liés a des exploitations du phosphates.**
- 2-Relance économique en Algérie 2021 pour promouvoir les besoins en Energie pour les industriels
- 3-Décision du Président de la république pour de mettre en vigueur le programme de la transition énergétique.**
- 3- Application du plan National efficacité Energétique.
- 4- Normes et conditions écologiques pour une transition énergétique.
- 6- -Déficit en énergie électrique en Afrique plus de 75% population sans accès a l'électricité.**

Menaces

- 1- Absence des partenaires solides Partie HT et THT**
- 2- Grande dépendance face aux fournisseurs des intrants.
- 3- Dévaluation de la monnaie nationale et augmentation des taux de change.
- 4-Impact de la crise sanitaire mondiale reproduite en 2021**
- 5- Manque de références nouveaux produits

Faiblesse

- 1- Absence d'une stratégie de communication et de marketing sur le volet Projet.**
- 2- Faible diversification du portefeuille client (Mono client)
- 3- Absence de compétences clés nécessaires pour le développement de nouveaux produits.
- 5- Concrétisation partielle du plan de prospection.**
- 6- Faible capacité de production et retard dans la réalisation des projets.
- 7- difficulté dans la mise en application de la démarche export.**

Source : élaboré par nous-même sur les bases des rapports mensuels de l'entreprise

Section 03 : Démarche et résultats de l'enquête.

Le but de cette section est de présenter les différentes étapes suivies pour la réalisation de notre enquête, pour se faire nous avons choisi une étude qualitative à travers un entretien avec des responsables dans l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA afin d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre à notre problématique.

1. Présentation de la Méthodologie de la recherche :

Dans cette étude qualitative basée sur des entretiens individuels administrés par la technique du « face to face » auprès des responsables de la Direction commerciale, nous allons essayer de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées en début de notre mémoire. Afin de constater l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise, pour mesurer cela, nous avons choisi d'analyser des indicateurs clés de performance qui nous semble les plus adaptés à notre cas, et voir si l'analyse de ces derniers sera efficace pour montrer cet apport.

A cet effet nous avons cerné notre étude dans un cadre analytique, tout en respectant une démarche méthodologique précise qui se repose sur : La définition de l'objectif de l'enquête, Déroulement de l'enquête, La présentation des résultats, Le choix des personnes.

2. Objectif de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée a quel degré la stratégie de diversification peut améliorer la performance commerciale de l'entreprise ? Et de tester les hypothèses de recherches préalablement établies :

H01 : La stratégie de diversification améliore la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA.

H02 : Le lancement de nouveaux produits permet une l'augmentation du chiffre d'affaires pour l'entreprise.

H03 : La satisfaction client et le CRM dépendent de l'intégration de la nouvelle stratégie de diversification.

3. Déroulement de l'enquête :

Période : Avril 2021 – juin 2021

Dans cet intervalle de temps le stage pratique s'est résumé en faire connaissance, puis Connaitre les lieux, ensuite Prise de contact avec le directeur commercial, puis la récolte d'informations sur la performance commerciale de l'entreprise après avoir eu accès aux archives et rassembler des documents qui vont être analysés afin de tirer des résultats qui nous permettent de confirmer ou infirmer les hypothèses du début et aussi de répondre à notre problématique.

Conditions :

Durant cette période le stage est passé dans de mauvaises conditions par rapport l'apparition de la nouvelle vague de pique du COVID-19, l'entreprise a décidée de limiter l'accueil des stagiaires pour des raisons de sécurité sanitaires.

Outils et méthodes :

Documents fournis par l'entreprise : présentation générale de l'entreprise, fiche synoptique, historique, Chiffre d'affaires, tableaux de bords ...

Un guide d'entretien semi directif qui englobe des questions autour du thème, selon l'ordre des hypothèses du général au particulier.

Elaboration du guide d'entretien :

Comme première étape, nous avons d'abord bien choisis nos questions de façon à traiter tous les aspects de ce mémoire de recherche. Par la suite, nous avons regroupé ces questions sous 3 axes.

Le premier qui s'articule autour de la diversification, le deuxième qui concerne des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la performance commerciale, et le dernier qui combine les deux en mesurant l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

En deuxième lieu nous avons pris contact par téléphone avec le département commercial pour s'organiser avec eux sur le déroulement de l'enquête, ces derniers nous ont demandé de l'envoyer par E-mail et qu'ils allaient répondre aux questions et le renvoyer dans le délai le plus court.

Le choix des personnes.

Le choix des personnes à interviewer est très important, nous avons choisi un choix approprié pour répondre à l'objectif primordial de l'étude, nous avons interviewé trois personnes, de la direction commerciale qui sont :

- Directeur commercial pole industrie.
- Directeur commercial pole projet.
- Responsable administration projet.

Critères de choix des personnes :

Nous avons pris comme critères pour choisir les cadres à entretenir :

- Le poste occupé
- L'expérience plus de 5 ans.
- Le rapport avec l'objet de l'étude
- La capacité de donner et diffuser l'information autour de la question.

Présentation des résultats.

A présent, nous allons présenter les principales réponses qu'on a pu avoir de la part de nos intervenants, en regroupant ces réponses par axes comme nous venons de le citer et en octroyant une seule réponse appropriée qui récapitule le tout et qui résume principalement l'ensemble des réponses rassemblés.

Axe 01 : autour de la diversification.

Cet axe avait pour principales objectifs de connaître les raisons pourquoi l'entreprise à intégrer une nouvelle stratégie, quels critères a-t-elle pris en considération, et encore connaître les contraintes rencontrées en intégrant la stratégie de diversification

Q1 : Quelles sont les raisons qui ont poussé AMIMER ENERGIE à la diversification ?

Les raisons qui ont poussés AMIMER ENERGIE SPA à se diversifier sont les suivantes :

- Faire face à la concurrence sur le produit de base de la société
- Sécuriser la pérennité de la société
- Saisir les opportunités en termes de besoins du marché sur d'autres produits
- Augmenter le chiffre d'affaires de la société.

Q2 : Quels sont les critères choisis dans cette diversification ?

Avant toute décision, ou adoption d'une nouvelle stratégie, la direction de l'entreprise réfléchit profondément et cerne bien les critères. Concernant la diversification, les critères pris en considération étaient les suivants :

- La demande du marché
- La maîtrise du produit par la société
- L'accessibilité au marché
- La visibilité dans le marché
- Les références
- La valeur ajoutée

Q3 : Quels produits et/ou projets nouveaux ont apporté le plus pour l'entreprise ?

L'entreprise est active sur plusieurs domaines d'activités avec différents produits, concernant les nouveaux produits qui ont apporté le plus pour l'entreprise, nous les citons :

- Les centrales de production d'électricité solaires (photovoltaïques).
- Les produite annexes.
- Shelter de distribution de l'électricité.

Q4 : Quelles étaient les différentes contraintes rencontrées ?

Il est capital de bien repérer ces contraintes et de déterminer comment elles pourraient être atténuées, surmontées ou supprimées, pour cela les contraintes rencontrées :

- Exigences de certains clients pour la Justification des références et de l'expérience par des documents. Ce qui est difficile pour les nouveaux produits de la société.
- La non maitrise des variations des prix des intrants relatifs à la production de certains nouveaux produite tels que les panneaux photovoltaïques pour les centrales solaires.
- Difficultés d'avoir de partenaires fiables et/ou favorables.

Axe 02 : autour de la performance.

Le but de cet axe est de clarifier les indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la performance commerciale.

Q5 : La baisse de prix de vos produits engendre-t-elle une augmentation de votre chiffre d'affaires ?

Non la baisse des prix des produits n'engendre pas une augmentation du chiffre d'affaires, c'est plutôt les concurrents à l'étranger qui fournissent des avantages concurrentiels ainsi gratuité des prestations de services les délais de paiement factures et le montant de ristourne important.

Q6 : Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale ?

Oui, l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA arrive à améliorer sa performance commerciale :

- Par le billet de renforcement de moyens de production.
- Alignement des prix
- Formation du personnel.
- Intégration des nouvelles stratégies de diversification.

Axe 03 : l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Le but de cet axe est de montrer la relation entre l'intégration de la nouvelle stratégie, la stratégie de diversification et ce qu'elle a pu rapporter à AMIMER ENERGIE

Q7 : Votre polyvalence de produits impacte positivement ou négativement votre entreprise en termes de performance ?

Cette polyvalence de produits impact positivement l'entreprise en termes de performance, par rapport au délai de livraison réduit, satisfaction client impliquant sa fidélisation, service après ventes en cas de réclamations.

Q8 : Qu'es que la diversification a pu apporter à la performance commerciale de votre entreprise ?

AMIMER ENERGIE SPA intègre une nouvelle stratégie, la stratégie de diversification qui lui permet de s'accroître et :

- Plus de flexibilité dans la proposition d'offres de service/produits
- Augmentation du chiffre d'affaires de la société
- Elargissement du portefeuille client

Q9 : Quel impacte a eu le lancement des nouveaux produits sur votre CRM ?

Après que l'entreprise a lancé de nouveaux produits, l'impact vis à vie les clients était :

- Réactions positives par certains clients qui cherchent à faire louer la concurrence au plus large afin de baisser les prix
- Des demandes de garanties supplémentaires en raison de la nouveauté du produit pour la société.

4. Synthèse des résultats de l'entretien :

A travers l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, nous nous sommes concentrés d'abord sur l'importance de la stratégie de diversification au sein d'AMIMER ENERGIE SPA, et son apport dans la performance commerciale.

Nous avons ainsi constaté les résultats suivants :

- AMIMER ÉNERGIE SPA fais face à la concurrence sur le produit de base en intégrant de nouvelles stratégies.
- Pour augmenter le chiffre d'affaires, AMIMER ÉNERGIE SPA, s'est lancé dans la production de nouveaux produits et de nouvelles prestations de services.
- Les critères choisis dans cette diversification étaient basés sur la demande de marché, la maîtrise du produit par la société, la visibilité dans le marché, et la valeur ajoutée
- L'entreprise active dans plusieurs domaines du secteur d'Energie, avec différents produits et services
- Les produits nouveaux, comme les centrales de production hybride d'électricité solaires ont apporté une grande part de marché pour l'entreprise
- Comme toute nouvelle stratégie, l'entreprise a rencontré des contraintes lors du lancement, telles que les exigences de certains clients, la non maîtrise des variations des prix des intrants
- La baisse des prix des produits n'engendre pas une augmentation du chiffre d'affaires
- AMIMER ÉNERGIE SPA arrive à améliorer sa performance commerciale par le billet de renforcement de moyens de production, alignement des prix, formation du personnel, intégration des nouvelles stratégies de diversification.
- La polyvalence de produits impacte positivement l'entreprise en termes de performance.
- Satisfaction des clients par rapport aux nouveaux produits

- AMIMER ÉNERGIE SPA, arrive à avoir plus de visibilité dans la proposition d'offres de services/produits
- Augmentation du chiffre d'affaires de la société
- Élargissement du portefeuille clients
- Réactions positives des clients, par l'augmentation de la demande.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif final de notre travail de recherche réside dans l'analyse de l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise AMIMER ÉNERGIE SPA sise à KOUBA ALGER. La stratégie de diversification demeure un atout majeur pour l'entreprise qui évolue dans un marché concurrentiel ou la satisfaction des clients et un enjeu essentiel. Pour cela toute entreprise se focalise sur l'amélioration continue de ses activités, produits ou/et services qui permettront d'augmenter sa performance commerciale.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de l'intégration de la nouvelle stratégie, la stratégie de diversification pour une entreprise, et son rôle indispensable dans la relation et la satisfaction des clients afin d'accroître sa performance commerciale. En effet, la stratégie de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, est de mieux satisfaire sa clientèle, par la disponibilité permanente de nouveaux produits répondant à la demande du marché, la bonne qualité des prestations fournies et le respect du délai de livraison.

A l'effet de mieux comprendre comment AMIMER ÉNERGIE SPA gère la stratégie de diversification. Nous avons opté pour la méthodologie suivante :

Nous avons analysé les indicateurs de performance commerciale, afin de mener des entretiens avec les responsables de la vente au niveau de la direction commerciale d'AMIMER ÉNERGIE SPA pour la collecte d'informations. Ceci nous a permis de confirmer nos hypothèses avancées préalablement dans ce mémoire.

« La première dénote que la stratégie de diversification améliore la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, celle-ci est confirmée par le billais des indicateurs quantitatifs observés dans la deuxième section, qui montrent l'importance de l'intégration de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA ».

« S'agissant de la deuxième hypothèse qui repose sur le lancement de nouveaux produits permet une l'augmentation du chiffre d'affaires pour l'entreprise, celle-ci est aussi confirmée car la diversification des produits et services au sein d'AMIMER ENERGIE SPA a eu un impact direct et positif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, nous remarquons une hausse très significative du chiffre d'affaires et d'unités de produits vendues après le lancement des nouveaux produits ».

« Pour la dernière hypothèse, qui se dénote : La satisfaction client et le CRM dépendent de l'intégration de la nouvelle stratégie de diversification, cette dernière est confirmée, l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA arrive à satisfaire ses clients avec une gamme très large de produits, et de prestations de services diversifiées, cela lui a permis d'avoir un taux de satisfaction client de 100% l'année dernière avec 0 réclamations ».

De ce qui procède notre travail de recherche nous révèle que cette étude reste incomplète et en phase de parachèvement et le champ d'études de la performance reste un domaine très vaste et complexe. Pour cela nous tenons à présenter quelques recommandations pour l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA, pour mieux atteindre ses objectifs qui permettront d'accroître sa performance commerciale :

- La mise en place des actions de gestion au quotidien requérant peu d'investissements pour un objectif de gain à court terme.
- L'investissement dans les énergies renouvelables.
- Le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies innovantes.
- S'accentuer sur la qualité des produits et services à offrir sur le marché
- Le passage à la transition énergétique qui permettra de réduire la pollution, apportant ainsi une contribution au défit globale de la lutte contre le réchauffement climatique.
- Afficher les nouveaux produits avec leurs prix sur le site web de l'entreprise.
- Améliorer le service après-vente

Bibliographie

- ANSOFF (I) : *la stratégie de l'entreprise*, Edition McGraw Hill, Michigan, 1965.
- BENITO (N), COMBES (M), FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, Dunod, Paris, 2006.
- BICHLAN et MADY : *Action commerciale*, édition bryales, Paris, 1999.
- BURLAND (A) et EGLEM (J.Y) : *dictionnaire de la gestion*, édition Foucher, Paris, 1995.
- DANIEL (R) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris 2001.
- DEBOISLANDELLE (H) : *gestion des ressources humaine dans la PME*, economica, 2ème édition, Paris, 1998.
- Dictionnaire Larousse 2000
- HELPER (J.P), KALIKA (M), ORSONI (J) : *Management stratégique et organisation*, Edition Vuibert, Belgique, 2000.
- JOHNSON (G), SCHOLES (K), WHITTINGTON (R), FRÉRY (F): *Stratégie*, Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 1992.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition Publi-Union, Paris, 2000.
- LENDREVIE (J) : *Mercator*, édition Dalloz, 7eme édition, Paris, 2003.
- MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD 5ème Edition 2002.
- MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5eme éditions, 1998.
- PLAUCHU (V) et TAÏROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, L'Harmattan, 2008.
- RAIMBAULT (G) : *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, CHIHAB, 1994.
- SAVALL (H) et ZARDET (V) : *maitriser les coûts et les performances cachés*, édition Economica, 1989.
- VERY (P) : *Stratégie de diversification : Nouvelles perspectives*, édition Liaison, Paris, 1991.

WALKER (O.C), CHURCHILL (G.A), FORD (N.M), JOHNSTON (M.W): *Sales Force Management*. 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

WEISS (D) : *La fonction ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1988.

LE MOIGNE (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999.

RAMANANTSOA (B) : *Cinq règles pour se diversifier*, Harvard L'Expansion, 1982.

SOGBOSSI BOCCO (B) : *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique*, La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.

OUACHRINE (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère INC, 2003.

OUATTARA (P) : *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007.

https://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46

<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.

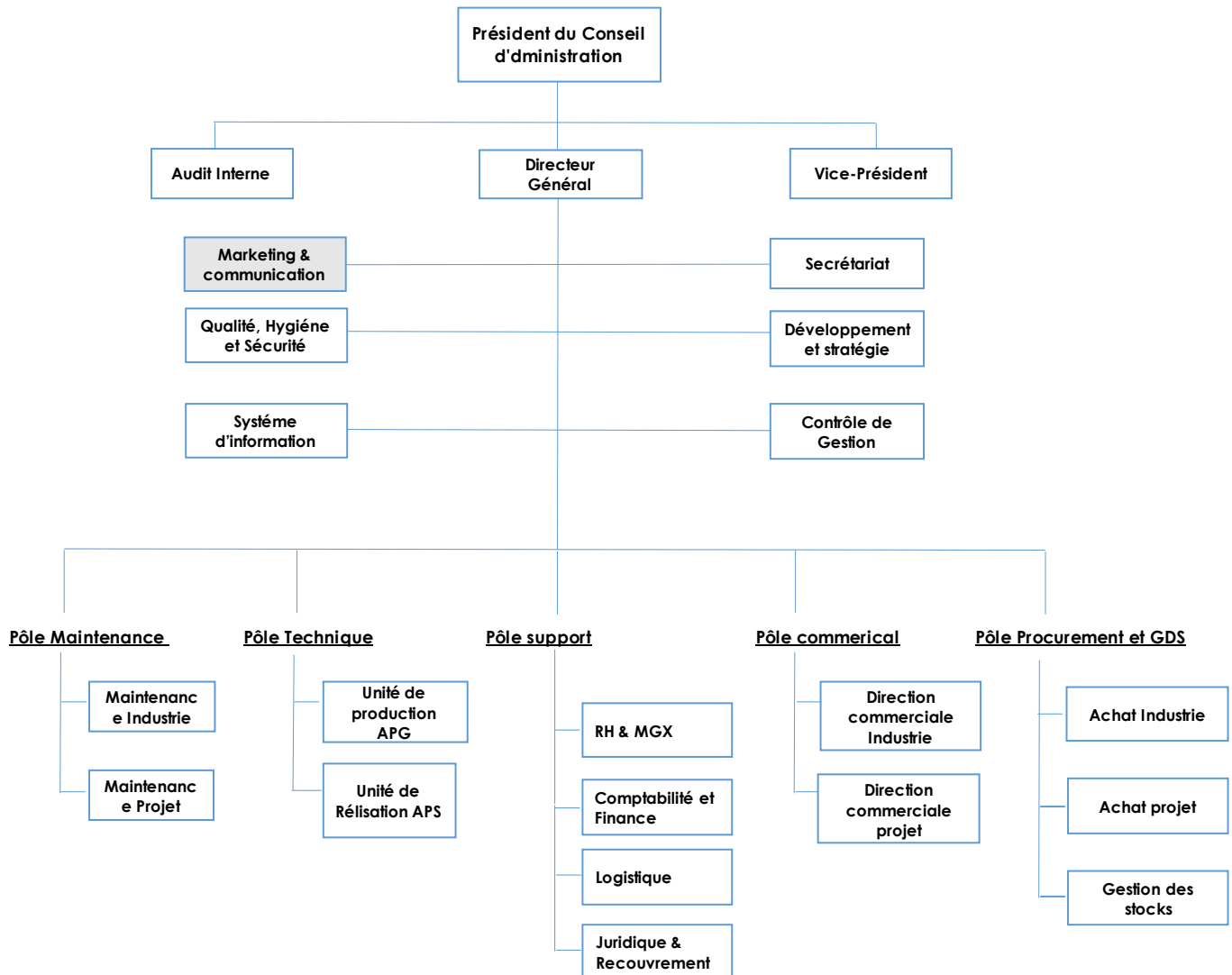
<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.

<https://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.

<https://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.

Annexe 01:

Organigramme de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA



Q3 : Quels produits et/ou projets nouveaux ont apporté le plus pour l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Q4 : Quelles étaient les différentes contraintes rencontrées ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Axe 02 : autour de la performance.

Q5 : La baisse de prix de vos produits engendre-t-elle une augmentation de votre chiffre d'affaires ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Q6 : Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Axe 03 : l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Q7 : Votre polyvalence de produits impacte positivement ou négativement votre entreprise en termes de performance ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Q8 : Qu'es que la diversification a pu apporter à la performance commerciale de votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Q9 : Quel impacte a eu le lancement des nouveaux produits sur votre CRM ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre collaboration et du temps vous nous aviez accordés pour répondre à nos questions.

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 01 : La stratégie de diversification.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Les fondements de la stratégie de diversification.....	4
1.1 Définition de la stratégie de diversification	4
1.1.1 De la spécialisation à la diversification :.....	6
1.1.2 La croissance, l'activité de base et la diversification:.....	8
1.1.2.1 La diversification par la technologie :	9
1.1.2.2 La diversification par la clientèle :.....	9
1.1.2.3 La diversification par l'application :	9
1.2 Les fondements de la diversification.....	11
1.2.1 Le métier et domaine d'activité de l'entreprise :.....	11
1.2.2 La synergie, élément d'approche de diversification :	13
1.2.2.1 La mise en place de la synergie :	15
1.2.2.2 La synergie et l'avantage concurrentiel :	15
Section 2 : Les formes de diversification.....	17
2.1 La diversification selon Igor Ansoff	17
2.1.1 Diversification horizontale :	19
2.1.2 La diversification verticale :.....	19
2.1.3 Diversification concentrique :	21
2.1.4 Diversification par conglomérat :	22
2.1.5 Diversification géographique :	22
2.2 La diversification selon Détrié et Ramanantsoa.....	23
2.2.1 La diversification de placement :	24
2.2.2 La diversification de redéploiement :.....	25
2.2.3 La diversification de survie :.....	26
2.2.4 La diversification de confortement :	27
Section 3 : Les objectifs et les facteurs clés de la stratégie de diversification.....	28
3.1 Les raisons et objectifs de la diversification.....	28
3.2 Les facteurs de réussite et d'échec de la stratégie de diversification.....	30
3.2.1 Les facteurs de réussites :	30
3.2.2 Les facteurs d'échec :	32
Conclusion :	33
Chapitre 02 : Le cadre conceptuel de la performance commerciale	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Le concept de la performance.....	36

1.1	Notions sur la performance	36
1.1.1	La polysémie du concept performance.....	36
1.1.1.1	Origine du concept performance	36
1.1.1.2	Définition de la performance	37
1.2	Notions voisines de la performance.....	38
1.2.1	L'efficacité	38
1.2.2	L'efficience	39
1.2.3	L'effectivité.....	40
1.3	Les caractéristiques de la performance	41
1.3.1	La performance est construite à base des jugements	41
1.3.2	Les composants de la performance évoluent dans le temps.....	41
1.3.3	La performance se pilote.....	42
1.3.4	La performance est riche de composants antinomiques.....	42
1.4	Sources de la performance	42
1.4.1	Les sources internes	43
1.4.2	Les sources externes	44
1.5	Le caractère multidimensionnel de la performance	46
1.5.1	La performance stratégique.....	46
1.5.2	La performance concurrentielle.....	46
1.5.3	La performance socio-économique	47
1.5.3.1	La performance organisationnelle	47
1.5.3.2	La performance sociale	47
1.5.3.3	La performance économique et financière.....	48
1.5.3.4	La performance commerciale	48
1.6	Les facteurs de la performance.....	49
1.7	Mesure de la performance.....	50
1.7.1	La mesure objective de la performance.....	50
1.7.2	La mesure subjective de la performance	51
	Section 2 : La performance commerciale.....	52
2.1	Définition de la performance commerciale	52
2.2	La fixation des objectifs.....	53
2.2.1	La définition de l'objectif.....	53
2.2.2	Les objectifs quantitatifs	54
2.2.3	Les objectifs qualitatifs.....	54
2.2.4	Les caractéristiques des objectifs.....	54
2.3	Les déterminants de la performance commerciale	55

2.3.1	La qualité de service.....	55
2.3.2	La capacité financière des revendeurs.....	56
2.3.3	La capacité de production.....	56
2.3.4	La diversité de l'offre.....	56
2.3.5	L'étendue du réseau de distribution.....	56
2.4	Les leviers de la performance commerciale.....	57
2.4.1	Connaitre et comprendre son marché.....	57
2.4.2	Se différencier de la concurrence.....	57
2.4.3	Évaluer son activité commerciale.....	58
2.4.4	Repérer ses gisements de croissance.....	58
2.4.5	Orienter l'action commerciale.....	58
2.4.6	Fixer la contribution individuelle.....	59
2.4.7	Renforcer l'influence des commerciaux.....	59
2.4.8	Manager sa force de vente.....	59
2.4.9	Construire une dynamique d'équipe.....	60
	Section 3 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.....	61
3.1	Le rôle de l'évaluation.....	62
3.2	La qualité d'une bonne évaluation.....	62
3.2.1	Procédure.....	62
3.2.2	Les mobiles d'évaluation.....	63
3.3	Les indicateurs de performance commerciale.....	64
3.3.1	Les indicateurs quantitatifs.....	65
3.3.1.1	Les indicateurs liés à la vente.....	65
3.3.1.2	Indicateurs de rentabilité.....	68
3.3.2	Les indicateurs qualitatifs.....	69
3.3.2.1	L'image de l'entreprise.....	69
3.3.2.2	L'adaptation.....	70
3.3.2.3	La satisfaction du client.....	70
	Conclusion.....	73
	Chapitre 03 : Etude de l'apport de la stratégie de diversification dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE.....	Erreur ! Signet non défini.
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'AMIMER ENERGIE SPA.....	76
1.1	Présentation de l'entreprise.....	76
1.2	Produits.....	77
1.3	Historique de l'entreprise.....	78
1.4	Valeurs, visions et missions de l'entreprise.....	79

1.4.1 Valeurs.....	79
1.4.2 Visions	80
1.4.3 Missions.....	80
1.5 Organigramme	81
2.1 Analyses sur l'entreprise	81
2.1.1 L'entreprise et son environnement.....	81
2.1.2 Analyse de la situation actuelle de l'entreprise SWOT	83
Section 02 : La stratégie de diversification et son apport dans la performance commerciale de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA	85
1 La stratégie de diversification au sein de AMIMER ENERGIE :	85
2 Pourquoi AMIMER ENERGIE DIVERSIFIE ?	86
3 Analyse de la stratégie de diversification des deux pôles de l'entreprise AMIMER ENERGIE SPA :	87
3.1 Analyse de diversification du pôle industrie :	87
3.1.1 Exemples de nouveaux produits du pôle industrie :	89
3.1.1.1 L'axe électromécanique :	89
3.1.1.2 L'axe électrotechnique :	91
3.1.1.2 L'axe chaudronnerie :	93
3.2 Analyse de diversification du pôle projet :	94
3.2.1 Matrice d'Ansoff :	95
3.2.2 Nouveaux produits ciblés dans le pôle projet :	96
3.2.2.1 Evaluation des produits et services principaux du pôle projet :	97
3.2.2.2 Evaluation des produits et services dérivés du pôle projet :	98
3.3 Critères d'évaluation, points de mesure et opportunités	103
3.4 Veille concurrentielle :	104
3.5 Analyse de l'environnement :	105
3.5.1 Analyse PESTEL :	105
3.5.2 Analyse SWOT :	106
Section 03 : Démarche et résultats de l'enquête.....	107
1. Présentation de la Méthodologie de la recherche :	107
2. Objectif de l'enquête :	107
3. Déroulement de l'enquête :	108
Conclusion générale	116