

Université Assane Seck de Ziguinchor



UFR : SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Département : Économie-Gestion

Mémoire pour l'obtention du Master Finance et Développement

Spécialité : Finance

**Influence de la stratégie de diversification du portefeuille
d'activités sur la performance commerciale des
entreprises sénégalaises : cas de la banque de l'habitat**

Présenté par Debo DEME

Encadreur : Professeur Melyan MENDY

Devant le jury

| | | |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Président du jury | Pr. Ndiouma NDOUR | Maitre de conférence agrégé |
| Directeur de mémoire | Pr. Mélyan MENDY | Maitre de conférence agrégé |
| Examineur 1 | Dr. Boubacar BASSE | Maitre-assistant |
| Examineur 2 | Dr. Sérigne DIOP | Maitre-assistant |

Année universitaire : 2018-2019

Dédicaces

Je dédie ce travail

A ma très chère mère

A mon père

A mes frères et sœurs

A mes tantes et oncles, mes cousins et cousines

A mes ami(e)s.

A Mr et Mme Konté

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage, la persévérance et de nous avoir permis d'exploiter les moyens disponibles afin d'accomplir ce modeste travail.

Mes reconnaissances s'adressent à mon encadreur Professeur Mélyan MENDY, qui a dirigé ce travail avec une grande rigueur scientifique. Je le remercie pour sa disponibilité, ses conseils et la confiance qu'il m'a accordée.

Je remercie l'ensemble des membres du jury à l'instar du professeur Ndiouma NDOUR, du docteur Sérigne DIOP et docteur Boubacar BASSE pour avoir accepté d'évaluer ce travail malgré leurs nombreuses préoccupations.

A travers eux je remercie aussi tout le corps professoral de l'UASZ qui est intervenu dans ma formation.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude aux responsables de la BHS pour m'avoir permis de réaliser ce mémoire sur les pratiques de la diversification de la BHS.

Enfin ma reconnaissance va à ceux qui m'ont plus particulièrement assuré un soutien affectif dans le cadre de ce travail de mémoire : ma famille ainsi que mes amis et condisciples.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : La matrice d'Ansoff

Tableau n° 2 : Les principaux critères de la performance commerciale

Tableau n°3 : Typologie des approches méthodologiques

Tableau n°4 : Durée des entretiens

Tableau N°5 : la présentation du guide d'entretiens et des thèmes exemples de réponses des banquiers

Liste des figures

Figure1 : Diversification verticale, diversification horizontale

Figure2 : Les différents types de diversification

Sommaire

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Contexte justificatif de l'intérêt du sujet..... | 1 |
| Problématique..... | 2 |
| Objectifs..... | 2 |
| Plan du mémoire..... | 3 |
| Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique..... | 4 |
| Section 1 : Cadre conceptuel..... | 5 |
| Section 2 : Influence de la diversification sur la performance commerciale..... | 21 |
| Chapitre 2 : Méthodologie de recherche, résultats et discussion..... | 23 |
| Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche..... | 24 |
| Section 2 : Présentation des résultats et discussion..... | 37 |
| Conclusion générale..... | 45-46 |
| Bibliographie..... | 47-53 |
| Annexes..... | 54-59 |
| Table des matières..... | |
| Résumé..... | |
| Abstract..... | |

Introduction générale

1. Contexte justificatif de l'intérêt du sujet

Le contexte économique actuel est marqué par la libéralisation de l'activité bancaire, la multiplication des innovations financière mais aussi et surtout de forts transferts de technologie, de compétences et de pratiques de gestion des entreprises (Mendy, 2010). Cette globalisation des marchés et de l'économie a modifié le paysage bancaire. C'est ainsi qu'elle a accentué la mise en place des stratégies comme la diversification des activités, des produits /services bancaires.

De nos jours, les banques universelles sont des acteurs de premier plan dans le secteur financier mondial. Une banque universelle exerce diverses activités bancaires au sein d'une même institution, mais chaque banque peut avoir ses propres caractéristiques en fonction du modèle d'entreprise qu'elle a choisi (Shildbach et Speyer, 2013). Par conséquent, il existe une multitude de banques universelles. Certaines couvrent une large gamme d'activités en plus du prêt, de la collecte de dépôts, des activités de titres et de dérivés, elles assurent aussi des services de gestion d'actifs, de patrimoine, des services d'opérations de paiement et des activités d'assurance et de courtage.

Le cas de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) en est une véritable illustration car depuis sa création en 1979, elle est restée dans son cœur de métier qui est le financement de l'immobilier en général et de l'habitat social en particulier. Et bien qu'étant leader dans son domaine avec 70 % de part de marché, la BHS a profité de la libéralisation de l'activité bancaire au Sénégal pour devenir une banque universelle¹. C'est ainsi qu'elle a conclu un processus de planification stratégique avec à la clé une diversification de ses produits et services. Nous sommes motivés par une volonté d'apporter notre contribution à partir de l'expérience de la BHS dans la diversification d'activités pour en faire un exemple pour toutes les entreprises sénégalaises en difficulté du fait de leur ancrage dans leur métier de base.

¹ -Rapport d'analyse (Wara, 2018)

2. Problématique

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années et sont devenues nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins » (Moderi et Steeple, 2000 cité par St-Pierre et al. 2005).

La stratégie de diversification a fait l'objet de plusieurs études dans des domaines de recherche tels que la gestion stratégique mais la finance. Ainsi bien que la littérature antérieure ait tenté d'éclairer l'impact de la diversification des activités sur la performance de la banque, les investigations empiriques n'ont pas aboutie à un consensus (Sawada, 2013).

Du point de vue théorique certains auteurs à l'instar de Berger et al. (2010) ont trouvé un impact négatif de la diversification des actifs tandis qu'Alsas et al. (2010) confirment que les institutions financières sont plus performantes en se diversifiant.

Cette situation nous amène à poser la question centrale suivante : dans quelle mesure la diversification peut-elle être source de performance commerciale de l'entreprise ?

De manière plus spécifique nous tenterons de répondre aux questions ci-dessous :

- Quel est le portefeuille d'activités de la BHS ?
- Comment la BHS a-t-elle diversifié son portefeuille d'activités ?
- Quel est l'effet de la stratégie de diversification adoptée par la BHS sur sa performance commerciale ?

3. Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de montrer que la stratégie de diversification du portefeuille d'activités est un moyen d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Il s'agira plus précisément de :

- définir le portefeuille d'activités de la BHS ;
- identifier le type de diversification du portefeuille d'activités de la BHS ;

- étudier l'effet de la stratégie de diversification de la BHS sur sa performance commerciale.

4. Plan du mémoire

Ce travail est constitué de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous définissons les concepts stratégie de diversification et performance commerciale avant d'analyser leurs liens à travers la revue de la littérature pour en tirer des propositions et notre modèle de recherche. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie de la recherche, des résultats et de leur discussion.

**Chapitre I : Cadre conceptuel et
théorique**

Introduction

Vu que la plupart des grandes entreprises sont diversifiées, mais aussi que la diversification peut quelque fois servir avant tout les intérêts des dirigeants, de nombreux travaux de recherche ont été consacrés à l'étude de l'incidence des stratégies de diversification sur la performance des entreprises mais aussi les facteurs qui ont conduit au succès de la diversification.

En effet, des résultats parfois contradictoires ont été recensés par des auteurs comme Pasquier (1993) et avec la remise en question de la pertinence de tel objet d'étude, nous essaierons d'abord d'analyser les concepts de diversification et de performance commerciale pour ensuite faire une revue de littérature qui établirait leur lien pour enfin en tirer les hypothèses de notre modèle de recherche.

Section I : Cadre conceptuel

La plupart des Entreprises qui ont réussi aujourd'hui montre que certaines voies de développement ont pu être suivies telles que la diversification. La diversification du portefeuille d'activités apparaît dès lors pour certaines entreprises comme une priorité pour contrer la concurrence de plus en plus rude et agressive sur la plupart des marchés.

Ainsi, plusieurs types de diversification sont définis sur le plan théorique pour rendre les entreprises beaucoup plus performantes.

Nous nous proposons de présenter dans la première partie de cette section l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et dans la seconde partie les différents types de performances tout en s'appuyant sur celle qui fait l'objet de notre étude la performance commerciale.

1. Stratégie de diversification

1.1. Définition

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la

première d'une façon ou d'une autre mais qui requiert l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité (Ingham, 1995 cité par Nsong, 2007).

De ce fait, la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre (Detrie, 2004). Elle est donc 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 (Lispe, 1997).

De manière générale, la diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offre que de marché. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation, ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul DAS, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité (Johnson et al, 2005).

Afin de limiter les risques liés à la trop grande spécialisation de l'entreprise qu'induit la mise en œuvre d'une politique d'expansion ou de pénétration, de nombreuses entreprises choisissent une option stratégique de diversification afin de répartir leurs activités sur plusieurs couples produit / marché. Le choix d'une stratégie de diversification répond à plusieurs motifs. Tout d'abord, lorsque les produits traditionnels de l'entreprise commencent à stagner, pour des raisons de faiblesse de la demande ou d'accroissement de la concurrence, la firme peut être tentée par une diversification dans des activités ou des marchés nouveaux. Une autre raison de se diversifier est la recherche d'une meilleure répartition du risque ou d'un équilibre satisfaisant dans les flux des profits et des revenus générés par des activités différentes qui se compensent les unes les autres. Enfin, peut également désirer se diversifier lorsque les ressources dégagées par des produits de base sont plus que suffisantes pour assurer leur croissance (Thietart et Xuereb 1982).

1.2. Les différents types de diversification

On distingue deux types de diversification à savoir la diversification concentrique ou liée et la diversification conglomerale ou non liée.

1.2.1. Diversification concentrique ou liée

Dans une diversification concentrique, les nouveaux développements conservent un lien avec les activités traditionnelles par l'entremise de la clientèle, de la technologie, de la distribution, des compétences de gestion, de la marque. La mise en œuvre d'une diversification liée implique donc que l'entreprise a su identifier ses compétences de base telles technologiques, industrielles, marketing ou financières (Thietart et Xuereb, 1982). En pénétrant de nouveaux couples produits-marchés, l'entreprise rentabilise au mieux les investissements réalisés pour développer ses compétences quitte à les organiser différemment ou à les compléter par de nouveaux développements. Il s'agit par exemple de faire appel à une compétence technique de base. La diversification concentrique repose deux dimensions : Verticale et Horizontale.

1.2.2. La diversification verticale

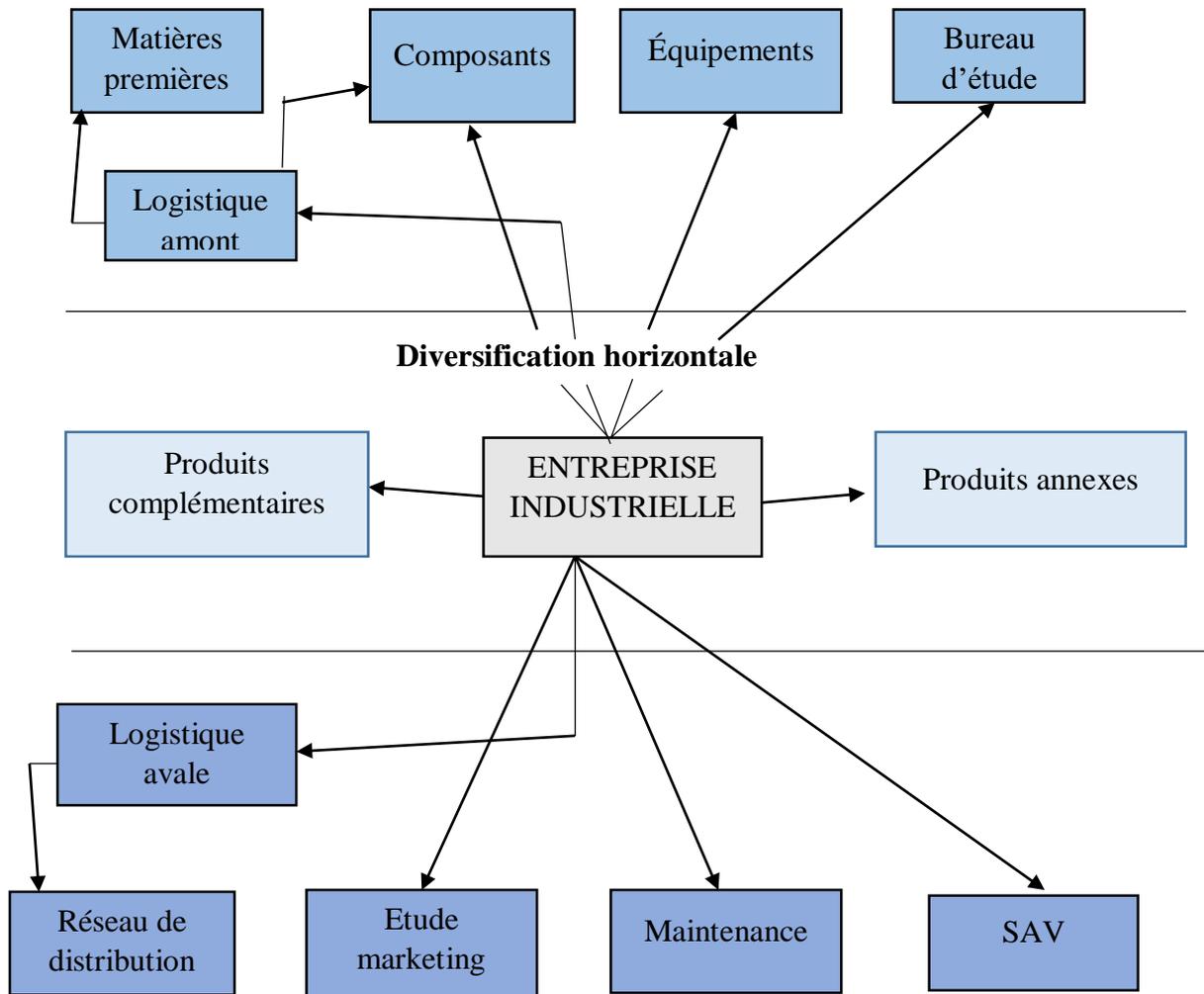
L'entreprise développe une nouvelle activité en amont ou en aval de son activité d'origine, en s'étendant dans sa propre filière. En amont, par exemple, l'entreprise peut développer l'activité d'un éventuel fournisseur et en aval, elle peut se rapprocher de sa cible en développant l'activité d'un éventuel intermédiaire. A travers l'intégration verticale, l'organisation devient son propre fournisseur et/ou son propre client (Johnson et al. 2011).

1.2.3. La diversification horizontale

La structure crée une nouvelle activité proche de l'activité d'origine, dans le secteur qu'elle investit déjà. Possédant une forte expertise, elle s'appuie sur l'expérience de son métier pour développer la nouvelle activité (Delga, 2014).

Figure 1 : diversification verticale et diversification horizontale

Intégration vers l'amont



Intégration vers l'aval

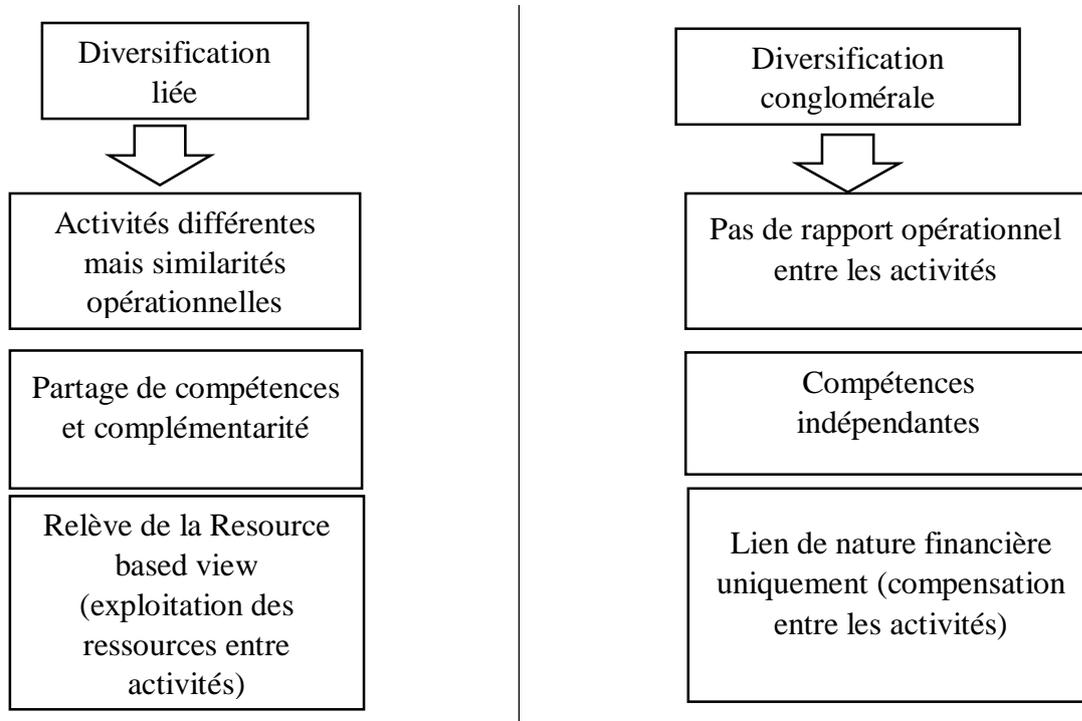
Source : d'après Gerry Johnson et al. Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

1.2.4. Diversification conglomerate ou non liée

En ce qui concerne la diversification non liée, l'entreprise a tendance à exploiter de nouveaux domaines d'activités différents de son métier de base. De fait, une diversification conglomerate repose sur les développements des activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes (Johnson et al, 2011). Si la diversification liée est source de synergies entre les différentes activités de l'entreprise, la diversification conglomerate a un tout autre objet. En effet, pour les entreprises dont la spécialisation est très étroite, tout

développement d'une nouvelle activité ne peut que se faire qu'en dehors de la vocation première.

Figure 2 : les différents types de diversification



Source : Lisse, 1997

1.3. Les objectifs de la diversification

Toute entreprise mettant en place une stratégie vise à réaliser un objectif lui permettant de maximiser son profit tout en satisfaisant ses clients à travers ses offres. Cet objectif sera déterminé sur plusieurs plans.

1.3.1. Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques correspondent à un ensemble de mesures préventives et défensives destinées à modifier la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Selon Martinet (1987) (cité par Nsong, 2007, p20) « La seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise ». La diversification est perçue ici comme une manière d'élargir le champ d'activités de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, et donc garantir sa pérennité. Elle permettra aussi à l'entreprise d'être à une distance de ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend de son pouvoir

de création de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle mais aussi de La recherche de compétitivité par l'identification des sources de valeurs; la valeur est selon (Porter, 1982 cité par Nsong, 2007) « ce que les clients sont prêts à payer ». Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'une stratégie bien réfléchi, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

1.3.2. Objectifs concurrentiels

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur (Porter, 1982). Les entreprises devraient donc avant tout analyser en profondeur leur position concurrentielle afin de mettre en place une stratégie de diversification adaptée à leur situation et permettant ainsi l'exploitation d'un potentiel existant et le développement de nouvelles formes d'avantages sur le plan organisationnel mais aussi économique.

1.3.3. Objectifs organisationnels

Selon Orsini (1987 cité par Nsong, 2007 p21) « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passe nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité ». La diversification est aussi l'acquisition de nouvelles compétences dans la gestion de nouveaux domaines d'activités favorisant des synergies entre anciennes et nouvelles activités ce qui permet une bonne circulation de l'information au sein de la structure. La flexibilité de celle-ci dans la gestion de ses activités permet de mieux s'adapter à l'évolution de son environnement, et reflète souvent les perspectives de croissance économique.

1.3.4. Objectifs économiques

L'appréciation de l'entreprise se fait aussi avec la mesure de l'indicateur économique. Cette mesure est basée sur l'analyse de la rentabilité ou du rendement. La rentabilité étant considérée comme un bénéfice net réalisé sur une opération ou une transaction commerciale. Ainsi, la diversification qui est une stratégie de minimisation du risque en garantissant un rendement meilleur, est une issue par laquelle les entreprises peuvent accroître leur rendement en mettant en place de nouvelles offres aussi attrayantes et compétitives (Nsong, 2007).

1.4. Diversification et marketing mix

L'importance du management de la stratégie de diversification aurait une forte influence sur les quatre variables du marketing.

1.4.1. Influence de la diversification sur le produit

La politique de la diversification repose essentiellement sur la mise en place de plusieurs modèles de produits pouvant satisfaire de très nombreux clients.

1.4.2. Influence de la diversification sur le prix

L'entreprise, qui opte pour une stratégie de diversification, satisfait de nombreux segments. Cependant les prix sont souvent élevés et subissent des modulations selon les différents produits (Nsong, 2007)

1.4.3. Influence de la diversification sur la distribution

La gestion et l'administration des nouvelles offres permettent de disposer d'une force de vente efficace, qui sera capable de couvrir tous les segments afin de satisfaire tous type de clients.

1.4.4. Influence de la diversification sur la communication

La diversification c'est aussi la présence du produit de l'entreprise sur presque tous les segments. Cette présence marque le dynamisme de l'entreprise et contribue au positionnement de l'entreprise et lui permet en même temps de se différencier de ses concurrents.

1.5. Les composantes de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui permettront de mieux comprendre et d'appréhender le concept de diversification.

1.5.1. Nouveaux domaines d'activité

Un domaine d'activité stratégique peut se définir comme un ensemble de facteurs-clés de succès composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits (Nsong,2007).Ce concept différent de celui de métier. La notion de métier est beaucoup plus vague que celle de domaine

d'activité stratégique. Elle désigne toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession.

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

1.5.2. Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché) (Nsong, 2007). Il peut s'agir aussi de savoir-faire particulier, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc.

1.5.3. Les synergies

Il y'a des synergies si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. En ce qui concerne une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément. Ceci nous amène à parler des différentes typologies de la diversification.

1.6. Les différentes typologies de la diversification

Il s'agit ici de mettre en exergue les modèles mise en place par certains auteurs et qui traitent du concept de la diversification.

1.6.1. La typologie d'Ansoff

Selon Ansoff (1957 cité par Nsong, 2007), la diversification est basée sur la notion de vecteur de croissance. Ainsi il met en place à travers la matrice d'Ansoff les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies se fondent essentiellement sur un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier correspond ici au concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché :

Tableau 1 : la matrice d'Ansoff

| | | |
|---------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Produits Marchés | Existants | Nouveaux |
| Existants | Pénétration de marché | Nouveaux produits et services |
| Nouveaux | Développement de marché | Diversification |

Source : I. Ansoff et E. McDonnell, Stratégie du développement de l'entreprise, Editions d'organisation, 1989

1.6.1.1. Pénétration du marché

Avec cette stratégie, l'entreprise maintient ses produits et ses clients. De ce fait tout en restant sur un même marché, elle aura toujours la possibilité d'accroître sa performance mais aussi de gagner des parts de marché. Ansoff propose alors trois approches :

- encourager les clients déjà existants à acheter plus ;
- attirer les clients des concurrents ;
- convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser.

1.6.1.2. Développement de produits nouveaux

Dans ce cas de figure, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Ici l'entreprise peut aussi utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces dernières mais avec sa propre marque. Et donc des alliances stratégiques seront nécessaires.

1.6.1.3. Développement de marché

Pour cette stratégie, l'entreprise aura à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Il faudra dans ce cas des moyens pour réussir son application mais aussi une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux marchés.

1.6.2. La typologie de Salter et Weinhold (1979)

Salter et Weinhold (1979) consacrent leur étude sur la diversification par croissance externe. D'après eux, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

La typologie de Salter et Weinhold (1979) fait la différence entre la diversification liée et la diversification non liée. Par contre, elle apporte une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

1.6.2.1. La diversification liée-complémentaire :

C'est le cas où l'entreprise augmente ses activités avec des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles similaires à celles déjà obtenues. Cette représentation correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

1.6.2.2. La diversification liée - supplémentaire :

Dans ce cas l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise associe de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que ceci induise des changements sur le produit et le marché initial. Cette forme correspond à l'intégration horizontale.

1.6.3. La typologie de Michael Porter (1992)

Il y'a deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale (Porter, 1992).

1.6.3.1. La logique de portefeuille

Lorsque les managers optent pour la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ici on est dans une logique où l'on considère que

la réalisation des ressources par les différentes unités se fait d'une façon indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

1.6.3.2. La stratégie horizontale

Cette stratégie est le contraire de la précédente. En effet, l'entreprise recherche ici des synergies opérationnelles censées résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne. L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

2. La performance

Pour une entreprise, la performance représente le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Elle est donc performante quand elle est à la fois efficace et efficiente ; efficace par rapport à l'atteinte des objectifs fixés et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. La notion de performance fait donc l'objet de plusieurs questionnements génère des définitions diverses.

Sur le plan littéraire plusieurs auteurs se sont intéressés à la définir. Selon Bourguignon (1998) cité par Sogbossi Bocco (2010) « la performance en gestion se définit en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. Selon P. Lorino (1997) cité par Sogbossi Bocco (2010) «Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques».

Un second aspect la perçoit comme l'amélioration du couple valeur/coût de l'entreprise.

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Issor, 2017). En fonction du contexte, l'évaluation d'un aspect de la performance (par exemple la performance financière), peut être suffisante. Cependant dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multidimensionnelle qui inclut la performance économique et financière, la performance commerciale, organisationnelle, stratégique, etc.

2.1. Performance stratégique

La performance stratégique est le résultat de l'application systématique d'une logique solide avec un système d'excellence comme indicateur de mesure et qui est une garantie de succès pour les entreprises. Elle intègre le maintien de la distance avec les concurrents. Selon Marmuse (1987) ; Barette et Bérard (2000) cités par Sogbossi Bocco, 2010 « Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement » .

2.2. Performance concurrentielle

Etant liée au milieu concurrentiel de l'organisation, cette performance intègre l'acquisition de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Selon Sogbossi Bocco (2010) « Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence ».

2.3. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle des entreprises a toujours préoccupé leurs dirigeants, ce qui explique l'intérêt que les chercheurs ont porté à cette question. Une entreprise détient un avantage sur ses concurrents lorsqu'elle possède des ressources ou compétences uniques. C'est-à-dire difficiles à imiter et lui permettant de mettre à la disposition de sa clientèle une valeur supérieure. Pour certains auteurs comme Christensen, 2001 et Porter, 1996 cités par Bohémier, 2006 « cet avantage concurrentiel est possible par l'innovation continue dans une organisation » Elle concerne donc la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et la façon d'y parvenir. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure (Sogbossi Bocco, 2010).

2.4. Performance économique et financière

La performance économique et financière est une notion complexe difficile à définir du fait de ses nombreuses dimensions de mesures telles que la liquidité, la rentabilité, la croissance, le rendement des actifs, la profitabilité ou encore la productivité. Selon Sogbossi Bocco (2010) « Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise ». Même si elle semble être la plus connue puisque ayant attiré aux coûts de l'entreprise, elle ne serait à elle seule, assure la compétitivité de l'entreprise.

2.5. Performance sociale

La performance sociale représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte des politiques de gestion du personnel, En effet il est de plus en plus reconnu que les entreprises performantes humainement et socialement sont durablement performantes sur le plan financier. cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997 cité par Sogbossi Bocco, 2010) « par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et le résultat des actions), la participation aux décisions ».

2.6. La performance commerciale

Quant à la performance commerciale, elle repose essentiellement sur la satisfaction des clients de l'entreprise. Vu que les marchés sont de plus en plus complexes avec une concurrence devenu presque intenable et une attitude des acheteurs en forte évolution, l'entreprise doit miser sur la force de ses ventes pour asseoir son développement.

2.6.1. Définition de la performance commerciale

Encore appelée performance marketing, Elle est définie comme la capacité à atteindre les objectifs ou les résultats escomptés.

La performance commerciale d'une entreprise repose sur de multiples critères : mode de management, gestion de la relation client, qualité de la prestation fournie, mais aussi efficacité des dispositifs de rémunération variable et motivation des collaborateurs (Lucron, 2021).

Ainsi, la performance commerciale se définit donc par la capacité d'une entreprise à mettre en place une organisation optimale dans le but de proposer un produit ou un service répondant aux attentes des consommateurs et clients. Si tel paraît être la signification de ce concept comment le mesure-t-on sur le plan commercial ? (Morin et al, 1996)

2.6.2. Mesure de la performance commerciale

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Furrer et Sudharshan, 2003 cités par Sogbossi Bocco, 2010).

Selon Onge et Magna (1994) cités par Nwamen (2006) « la performance est la capacité à atteindre les objectifs ou les résultats escomptés, estiment qu'elle peut être mesurée à l'aide des outils tels que la qualité de produit-service, le délai de livraison des commandes urgentes, le niveau des coûts et prix dans l'entreprise, les parts de marché, le chiffre d'affaires et les ruptures de stocks. Ici performance fait référence à l'atteinte des objectifs ou des résultats bien que l'activité ne soit qu'un maillon d'un processus de production, de vente, d'achat etc. ».

Les systèmes de mesure de la performance commerciale généralement prennent en compte seulement les réalisations des activités. Ainsi selon Nwamen (2006) « pour une entreprise, la minimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits ou services en raison des conséquences possibles (augmentation du nombre de commandes, des ventes, réduction de délai de livraison, des délais crédit client avec une augmentation des délais fournisseurs) l'amélioration du taux de rotation des stocks et la minimisation du nombre et du montant des

commandes en souffrance (créances douteuses, irrécupérables ou litigieuses) lui confère une performance commerciale prospère ».

Tableau 2 : Les principaux critères de la performance commerciale

| Dimensions | Critères |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Performance commerciale | Réussir à satisfaire les clients sur la qualité et la disponibilité du produit |
| | Bénéficier de la croissance des ventes |
| | Etre toujours sur le marché |
| | Etre capable d'innover |
| | Elargissement de la clientèle |
| | Etre meilleur dans sa catégorie en termes de qualité du produit |
| | Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille » |
| | Assurer la disponibilité permanente du produit |
| | Recevoir peu de plaintes de clients |

Source : Sogbossi Bocco (2010)

2.6.3. Pérennité de la performance commerciale

Quelle que soit sa nature, l'entreprise a besoin d'une performance durable ce qui montre sa capacité à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

Pour que la performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en place pour assurer, la satisfaction des clients (Cardoso, 2003 cité par Isso,2017)), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (bely et al., 2003 ; Appiah-Adu et Singh, 1999 cité par Issor, 2010), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (LeeSungho et al., 2006 ; Lehu, 2005 cités par Issor,2017). Tsapi (1999) cité par Issor (2010) évoque aussi des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. Concernant la notion de l'innovation, elle engendre une énorme mobilisation de connaissances en tant que processus

créatif (Robles et al, 2005 cités par Issor, 2017). Cette mobilisation apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (Rakoto, 2005 cité par Issor, 2017). Toutes ces actions ont pour seul objectif qui est de permettre aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence.

Section 2 : Influence de la diversification sur la performance commerciale : Propositions et modèle de recherche

La recherche en management stratégique s'est depuis longtemps intéressée à la relation entre la diversification de l'entreprise et sa performance. En effet un volume considérable d'études empiriques a été consacré à ce sujet et publié dans des revues académiques spécialisées : la relation diversification-performance est de forme stable (Suntzu, 1996 cité par Duquesnois, 2011).

Le secteur financier d'une manière générale couvre toute la gamme des intermédiaires financiers ; banques commerciales, banque d'investissement, compagnies d'assurance, gestionnaires d'actifs et institutions de service d'infrastructure financière. Selon Schmid et Walter, 2012 « La diversification des activités est désignée aussi par la diversification des produits, la diversification industrielle et la diversification sectorielle pour les entreprises non financières ».

En se référant à la théorie de l'intermédiation, les banques tirent un avantage de la diversification de leurs activités. Ainsi la plupart des banques ont diversifié leurs portefeuilles de prêts dans différentes industries ou secteurs économiques. L'activité bancaire est spécifique, la dette n'est pas seulement un mode de financement mais elle constitue l'activité de base (Sawada, 2013). En effet lors du processus d'octroi de prêts, les informations recueillies sur les clients vont être exploitées pour offrir de nouveaux services financiers y compris les titres de souscription (Stein, 2002). Ce qui nous amène à émettre la proposition selon laquelle :

P1 : Le portefeuille d'activités de la banque va au-delà des services de base bancaire.

De nombreux chercheurs se sont attachés à étudier non pas la diversification en tant que facteur de succès mais les facteurs de succès spécifiques aux banques diversifiées (Pasquier, 1993). De ce fait la capacité à réaliser des synergies entre les diverses activités de même type que les synergies recherchées (de préférence des synergies de recherche et développement ou des synergies de marketing) semble influencer positivement les performances des entreprises diversifiées (Porter, 1987). L'entrée rapide et agressive dans de nouveaux marchés permet souvent d'améliorer les performances des entreprises (Meyer et Heyder, 1989).

Les recherches ont montré que les entreprises qui se développent au travers de diversifications liées obtiennent une performance supérieure à celles qui restent spécialisées et

à celles qui choisissent les diversifications conglomerales (Johnson et al, 2011). La supériorité de la diversification liée sur le conglomérat se fonde sur les synergies opérationnelles permises par les « interconnexions » liant les activités entre elles, en matière de produit, de marché et de technologie. D'où notre deuxième proposition :

P2 : Le type de diversification adopté par la banque influence sa performance commerciale

La diversification d'une banque affecte son propre comportement de prise de risque. Elle a aussi un impact sur la prise de risque des concurrents, même si ces banques n'ont pas diversifié leurs activités (Goetz et al, 2014). La distinction entre les activités générant des revenus d'intérêt et les activités générant des revenus hors intérêt a permis de constater que les coûts sont supérieurs aux avantages associés à la diversification (Laeven et Livine, 2007).

D'autres travaux empiriques ont mis en évidence l'effet négatif de la diversification des revenus sur la performance (Berger et al, 2000). Ainsi aucun bénéfice direct n'est attribuable à la diversification des revenus sur la performance des banques (Mercieca et al, 2007). Acharya et al (2006) ont constaté que la diversification des activités réduit la performance bancaire tout en produisant des prêts plus risqués, ils ont trouvé que la relation n'est pas forcément linéaire. Elle varie en fonction de la diversification des prêts sur plusieurs secteurs et du risque observé dans chacun d'eux.

Par ailleurs Fang et al ont prouvé que la diversification de l'actif dégage un effet positif sur la performance bancaire. Sawada (2013) a constaté aussi un effet positif de la diversification pour différents secteurs économiques du marché boursier japonais. Ceci nous permet de dégager notre troisième proposition

P3 : La diversification a des effets controversés sur la performance commerciale de la banque

**Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche,
résultats et discussion**

Introduction

Dans ce chapitre, il sera question de présenter le côté pratique de notre sujet qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer que la stratégie de diversification est un moyen d'amélioration de la performance commerciale des entreprises. L'objectif est de présenter la démarche adoptée afin de mettre en relation les concepts théoriques dégagés et les données obtenues sur le terrain. Il s'agira donc de réfléchir sur les rapports entre les concepts théoriques de la stratégie de diversification et la performance et la méthodologie adoptée dans le cadre du terrain pour trouver un lien avec notre problématique. Cette partie sera scinder en deux sections la première portera sur le positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche et la seconde présentera les résultats et discussions.

Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Cette section sera organisée comme suit : le premier point portera sur le positionnement épistémologique et le second sera consacré à la présentation de notre terrain d'étude, la méthode utilisée pour la collecte des informations et à la présentation des outils utilisés pour le traitement des données collectées.

1. Positionnement épistémologique : une posture constructiviste

Cette partie a pour objet de situer les enjeux épistémologiques de ce mémoire. En effet, tout chercheur pour effectuer un choix d'une méthode d'analyse des données aux fins d'investigations empiriques, se trouve placer face à un problème de choix : Entre opter pour le constructivisme, le fonctionnalisme ou encore pour le positivisme. Le constructivisme se démarque du positivisme par le statut qu'il attribue aux connaissances et par la représentation de leur mode de production. Dans la logique constructiviste, la connaissance est une représentation de l'activité cognitive et, en ce sens, elle implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995).

Le positionnement épistémologique adopté par un chercheur est influencé par son cadre de référence qui reflète ses expériences, sa formation, ses lectures, son mode d'appréhension de la littérature, son idéologie et ses valeurs (LévyTadjine, 2004 cité dans Mendy, 2010, p158).

L'objet de notre recherche concerne la relation entre la diversification d'activités et la performance commerciale. Ce thème a fait l'objet de bons nombre d'articles ou d'ouvrages

suscitant ainsi un intérêt général pour les banquiers, hommes d'affaire et académiciens.

Du moment où l'entreprise repose sur une logique d'une bonne organisation englobant les aspects comptables et financiers, la société et l'environnement.

Cette approche comporte des postulats ou axiomes qui sont à l'opposé de ceux caractérisant le positivisme.

L'adoption du constructivisme implique nécessairement la mise en œuvre d'un raisonnement : abduction.

La logique abductive consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permet de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. Koenig (1993)² a décrit son rôle dans des recherches qualitatives en sciences de gestion : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

L'idée ici est de partir sur le terrain et par observation des différentes théories et concepts de base et des différents outils de recueil de données (entretien semi-directif et recherche documentaire, observation), d'utiliser l'abduction pour générer des propositions. C'est-à-dire nous aurons examiné le processus à partir des données, des propositions et théories.

2. Méthodologie de la recherche

La recherche en gestion repose sur un résonnement que le chercheur doit présenter pour positionner ses propres travaux par rapports à ceux réalisés dans son champ de recherche.

Il est donc important de s'interroger sur le chemin à emprunter avant de s'engager pleinement dans la démonstration de ses hypothèses ou propositions.

L'épistémologie peut donc être définie comme la réflexion sur la construction du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique. Dans les sciences de gestion, trois paradigmes épistémologie dominant la production de connaissance : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Wade, 2014).

² Albert DAVID, « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS mai, 1999* »

La démarche méthodologique adoptée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé au niveau de notre problématique de recherche, et, ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses ou propositions de recherche. Pour y arriver, une démarche d'abduction a été utilisée car nous avons trouvé un tas de recherche à partir de notre partie théorique et des observations et nous nous sommes faites des propositions que nous allons vérifier. Pour reprendre ces termes il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées. Cependant entre la démarche hypothético-déductive traditionnelle qui confronte les connaissances théoriques à la réalité du terrain en vue de vérifier leur validité et la démarche d'abduction qui part des observations recueillies à partir du terrain pour en ressortir des propositions à tester l'on trouve plusieurs types de démarches méthodologiques présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Typologie des approches méthodologiques

| Démarche hypothético déductive traditionnelle | Démarche hypothético déductive de réfutation ou de falsification | Démarche hypothético inductive | Démarche constructiviste | Démarche d'induction non démonstrative ou d'abduction | Démarche d'induction démonstrative |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le chercheur se donne l'objectif au travers d'une expérience de vérifier la validité de ses propositions théoriques | Le chercheur invalide ou réfute certaines propositions théoriques ou prédit certains résultats à partir d'une expérience | Le chercheur peut utiliser alternativement la déduction et l'induction ou les superposer. | Le chercheur fabrique des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne 1985) | En se fondant sur ses observations, le chercheur va émettre des hypothèses qu'il testera par la suite (Koenig, 1993) | A partir de libres observations non entachées de préjugés le chercheur essaie de tirer un ensemble de lois universelles. |
| Les hypothèses ou propositions théoriques déterminent et contraignent la recherche | | . Les propositions heuristiques structurent la recherche | | Le chercheur retrouve son terrain d'étude sans « idées <i>a priori</i> », sans hypothèses préalablement définies | |

Source : adapté de Mbengue et Vandangeon-Dumerez, 1999, cités dans Lévy-Tadjine 2004, p. 151.

❖ L'approche méthodologique de notre mémoire

Les questions soulevées par la recherche sont de nature qualitative et appellent une démarche constructiviste. Par ailleurs, la compréhension de la problématique sur la relation

entre la stratégie de diversification et la performance commerciale de la BHS demande le recueil des points de vue des personnes ressources au niveau de l'institution pour mieux comprendre le phénomène.

L'approche constructiviste nous a donc conduits à emprunter une démarche d'abduction qui s'appuie principalement sur une méthodologie qualitative. Dans cette section nous allons présenter les différentes étapes de recherche que nous avons menée afin de répondre à la problématique de notre étude qui est dans quelle mesure la diversification peut être source de performance de l'entreprise.

❖ Une recherche de nature qualitative

La démarche qualitative est une technique d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle permet donc d'apercevoir le comportement et les perceptions des gens pour ainsi étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage.

Elle génère des idées et des propositions pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet par la même occasion de définir ou de cerner les opinions liées à cette question.

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984)³.

La recherche qualitative repose donc sur une stratégie de recherche souple et interactive. L'avantage lié à cette approche qualitative de la recherche est sa capacité à obtenir des informations directement à partir de la source.

Les méthodes qualitatives cherchent à expliquer des phénomènes d'ordre sociaux : « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». (Wacheux, 1996).

S'agissant de notre cas, la relation entre la diversification et la performance commerciale est de nature stable. Ce constat a été fait à travers les différentes interviews effectuées auprès des personnes concernées.

³Hygin KAKAI, « *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire* », Université de Franche-Comté, Février 2008

Les méthodes qualitatives ne génèrent donc pas des données statistiques et les résultats ne peuvent être appliqués à l'ensemble de la population, étant donné que l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif ou n'a pas été nécessairement prélevé au hasard.

Dans l'approche qualitative, les deux qualités essentielles sont la diversité de l'expression et la présence dans l'échantillon d'individus qui portent des caractéristiques liées aux phénomènes de façon détaillée à partir d'un nombre limité d'observations. Nous choisissons l'approche qualitative pour différents objectifs :

- Définir le portefeuille d'activités de la BHS;
- Identifier le type de diversification adopté;
- Etudier l'effet de la diversification sur la performance commerciale
- Tester les propositions.

2.1. Collecte des données

Dans cette sous-section nous présenterons successivement, l'échantillon sur lequel nous nous sommes appuyés, la méthode d'enquête utilisée pour la collecte des données, et les autres sources de collecte de données, les conditions de l'enquête et les difficultés rencontrées sur le terrain.

2.1.1. Présentation de l'échantillon

Le recours à l'entretien qu'il soit non directif ou semi-directif dans cette recherche a pour objectif de nous rapprocher de la BHS afin d'y situer les techniques de diversification comme moyens d'amélioration de la performance. Et comme c'est connu au Sénégal, l'accès aux dirigeants donc leur disponibilité et la fiabilité des données constituent un obstacle au choix d'un bon échantillon. Toutefois, les bons procédés en échantillonnage recommandent rarement une étude exhaustive de la population ciblée pour des raisons d'efficacité économique et technique. De plus, dans les études qualitatives, on limite le nombre d'interviewés car dans ce cadre le souci de la rigueur statistique ne se pose pas. Étant donné que nous avons fondé notre étude sur une analyse qualitative la limite de l'échantillon n'est pas en soi un frein à la production des résultats (Mendy, 2010). Le plus important c'est la richesse du contenu, sa diversité et sa qualité. On travaille pour cela sur les échantillons restreints qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de

l'étude et donc il faut choisir des individus en raison de leur caractère exemplaire D. Ruquoy (1995) cité par Mendy, 2010. De ce fait, la représentativité de l'échantillon s'apprécie par rapport à l'objet de l'étude et non au sens statistique du terme.

Notre analyse s'est focalisée sur la BHS. Nous nous sommes donc inspirés de notre problématique pour élaborer un guide d'entretien qui nous a permis de travailler avec les dirigeants de la Banque de l'Habitat du Sénégal principalement avec les chefs d'agence de Ziguinchor et de Mbour mais aussi avec la directrice Marketing et Communication de BHS Dakar. Notre choix porté sur ces individus s'explique par le fait que les dirigeants sont les mieux informés de la situation de l'entreprise mais par l'absence de données quantitatives. Plusieurs facteurs expliquent le choix de ces critères qualitatifs par lesdits dirigeants : d'une part la réticence de dirigeants de la banque à nous livrer certaines informations jugées trop sensibles par rapport à la concurrence et d'autre part les dirigeants n'ont pas souvent besoin d'utiliser des données quantitatives pour évaluer la bonne marche de l'entreprise.

2.2. Méthode de collecte des données :

En ce qui concerne notre recherche, la méthode qualitative joue un rôle important dans la collecte des données. En effet, cette dernière propose des techniques adaptées à notre objectif de recherche pour la bonne compréhension des thématiques de notre mémoire.

2.2.1. L'entretien semi directif

Nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des dirigeants de la banque de l'habitat du Sénégal. L'entretien peut être défini comme une conversation (Ghiglione et Matalon, 1998 cités par Mendy, 2010) ou un dialogue (Nils et Rimé, 2003 cités par Mendy, 2010) dont la finalité est de collecter des informations concernant un thème donné en vue d'une généralisation dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'un diagnostic (Mendy, 2010). L'enquête par entretien est donc une méthode dans laquelle deux personnes conversent par un système de question-réponse (Nils et Rimé, 2003 cité par Mendy, 2010 p187).

L'entretien semi-directif est aussi un dialogue entre l'intervieweur et l'interviewé ce qui permet de comprendre les réelles motivations des uns et des autres. Il permet de recueillir des données reflétant la pensée, les représentations des acteurs interviewés, les réponses étant fournies de manière spontanée aux questions posées. Nous l'avons privilégié pour sa flexibilité

et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles, 1991 cités par Mendy, 2010).

C'est donc une technique qui peut donc permettre à tout stade du processus d'évaluation, d'établir une théorie sur le programme évalué, identifier les problèmes, besoins et améliorations nécessaires.

Au cours de notre démarche scientifique, nous avons opté pour l'approche qualitative par interview.

Après avoir conçu notre guide d'entretien, nous nous sommes rendus sur le terrain afin de débiter nos entretiens auprès des banquiers. Nous étions dans l'obligation de faire des enregistrements lors du contact afin de bien cerner leur propos. Pour un bon déroulement des entretiens nous avons jugé nécessaire le respect des phases suivantes :

- D'abord, une présentation de notre sujet qui porte sur l'influence de la diversification sur la performance commerciale.
- Ensuite, l'instauration d'un climat de confiance qui permet à la personne interviewée de s'exprimer librement sur les thèmes choisis.
- Enfin, la collecte des informations avec la possibilité de revenir sur certains d'entre elles pour plus de clarté.

Les avis des interviewés convergent sur le fait que la relation entre la diversification et la performance est positive. Les entretiens ont été réalisés au cours de l'année 2020 et selon les horaires suivantes et a été orienté selon un ordre précis de questions afin d'éviter de dévier de notre objectif de recherche.

Tableau 4 : Durée des entretiens

| Interviewés | Durée | Dates |
|-------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Chef d'agence de BHS Ziguinchor | 1h 07mn | Début juin 2020 |
| Chefs d'agence BHS Mbour | 33mn | Mi-Septembre 2020 |
| Directrice marketing et communication BHS Dakar | 25mn | Octobre 2020 |

Source : par nos soins

2.2.2. La recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à examiner avec soin et de façon méthodologique l'ensemble des documents disponibles et qui peuvent nous aider à la réalisation de notre mémoire. Il s'agit de faire une observation documentaire, la consultation de documents dans lesquels on extrait des informations, que ce soit des statistiques, des résultats financiers ou des déclarations. C'est une technique qui permet de collecter des données secondaires. Il s'agit ici selon Dussaix, 1987 des données « *qui ont été déjà collectées et que l'entreprise ou le chercheur peut utiliser* ».

Il s'agit dans notre cas du rapport d'analyse de l'agence de notation Wara, des rapports d'activités de la BHS et de quelques ouvrages disponibles à la bibliothèque.

Généralement la recherche bibliographique est très utile pour l'exploitation de connaissances existantes et pour mesurer la pertinence de la démarche proposée par rapport aux principaux résultats des recherches antérieures à notre sujet.

Par ailleurs, un travail de recherche exige l'élaboration d'une bibliographie sur le sujet en question qui consiste à trouver et à consulter les documents repérés et surtout, à synthétiser l'information pertinente pour le sujet de la recherche.

L'étude de documents est en réalité un processus indispensable à une recherche qualitative. C'est pourquoi, nous avons jugé nécessaire d'élargir notre recherche sur l'ensemble des sujets qui ont un lien direct et indirect avec notre sujet. Le recueil des données peut se faire à travers plusieurs variantes ; il peut s'agir des documents manuscrits, imprimés ou privés.

Les plus utilisés sont : recueil des données statistiques et recueil de données des institutions ou des organismes (lois, règlements, rapports,...) ou de particuliers (mémoires, rapports, Thèses).

Cette technique est utilisée dans la phase exploratoire (exploitation des documents, des textes et ouvrages) de notre étude, grâce à une fiche de lecture.

2.3. Les conditions de déroulement des entretiens sur le terrain

Dans le cadre de cette enquête, nous nous sommes rendus au niveau de la banque plusieurs fois car il fallait d'abord essayer d'imprégner les dirigeants de notre sujet et avoir leur aval pour fixer les conditions de l'interview. Tout ceci par rapport à leur disponibilité et leur engagement à nous recevoir.

Nous avons eu des entrevues qui ont varié en termes de durée selon la disponibilité, la maîtrise du thème et l'engouement du dirigeant interviewé.

Pour ne pas influencer les réponses de l'interviewé nous avons adopté une attitude passive laissant notre interlocuteur le champ libre dans un débat ouvert tout en privilégiant l'écoute. Le seul moment nous sommes intervenues c'était pour recadrer le débat en l'incitant à parler de ce qui nous intéresse le plus ou pour relancer d'autres questions.

2.4. Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'enquête

Parmi les difficultés rencontrées, nous relevons essentiellement : la réticence et la crainte éprouvée de nous faire parvenir certaines données de la banque jugées sensibles, peut-être du fait de la concurrence accrue dans ce secteur. Un certain nombre de questions a été parfois rejeté du fait de la posture de l'interviewé ou encore le fait que nous n'avons pas jugé nécessaire de poser certaines questions à des personnes supposées ne pas détenir les réponses attendues.

Lors de notre première visite à la Banque de l'Habitat, nous nous sommes très vite heurtés au refus du DG de nous recevoir pour une question de temps selon ses dires. Il a donc fallu revenir le samedi pour lui faire part de notre préoccupation. Par contre d'autres nous ont quand même très bien reçu et ont répondu à nos interrogations dans la mesure du possible.

2.5. Traitement des données recueillies

Cette sous-section porte sur les différentes techniques d'analyse de données que nous avons utilisées dans le cadre de ce mémoire. Ainsi selon Andreani et Conchon (2001), « *Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique*

S'agissant des traitements dits sémantiques, l'analyse se fait manuellement, selon la démarche de l'analyse de contenu. Elle étudie dans ce cas le sens des idées émises ou des mots.

Cependant, les traitements statistiques sont réalisés avec des logiciels de traitement de textes.

Dans le cadre de notre mémoire, le traitement des données s'est fait du point de vu

- sémantique, puisqu'il consiste à étudier les idées des interviewés, les mots qu'ils utilisent et le sens qu'il leurs donnent.

Il ici sera question de procéder à une analyse des entretiens que nous avons eu les responsables de la BHS. Les informations recueillies par le biais d'un guide d'entretien feront l'objet d'une analyse de contenu thématique.

L'analyse qualitative, consiste à étudier donc en profondeur les pratiques de diversification de la BHS et leur influence sur sa performance commerciale. Cette approche nous a permis de recueillir des données à partir des interviews avec les dirigeants, et vu que ces dernières sont difficilement quantifiables, nous nous sommes résolus à les décortiquer par l'analyse thématique. L'objectif de cette analyse est de faire ressortir le lien entre la diversification et la performance commerciale. Notre travail a consisté à choisir nos interlocuteurs par rapport à leur niveau de responsabilité et leur degré d'influence dans la prise de décision.

2.6. Analyse du contenu

Il s'agit de tester les significations du discours par une analyse des mots utilisés, de leur nombre d'occurrence ou de leur association. Ainsi, l'on a tendance à recourir à des méthodes qualitatives ou quantitatives ou encore à la combinaison des deux pour une plus grande fiabilité des résultats. Les analyses quantitatives vont permettre le comptage ou la mesure des unités d'analyses à travers des analyses statistiques plus poussées ce qui n'est approprié pour une étude de cas. Selon Yin (1984 cité par Collerette, 1997) « *les études de cas, comme les expérimentations, peuvent être généralisables à des propositions théoriques et non à des populations ou des univers. En ce sens, l'étude de cas, comme l'expérience, ne représente pas un échantillon, et le but de l'investigateur est d'enrichir et de généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique)* ».

Par contre, les analyses qualitatives ont pour principal objet d'apprécier l'importance des thèmes du discours. Ainsi pour traiter nos données recueillies, nous avons choisi l'analyse de contenu. Bardin (1986) a défini cette dernière comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/ réception de ces messages* ».

Parmi les multitudes de démarches d'analyse de données, nous avons opté dans notre recherche pour la méthode thématique qui consiste à adopter comme unité d'analyse une

portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème (Thiéart 2007).

❖ La retranscription des informations collectées

Une fois les informations collectées, nous devons les retranscrire dans le but de les analyser.

Notre travail a d'abord été traduit, puis retranscrit manuellement en essayant de reproduire au mieux les dires de chaque interviewé.

Une fois la retranscription terminée, nous avons procédé au traitement des données de chaque thème

. **Tableau n°5** : la présentation du guide d'entretiens et des thèmes exemples de réponses des banquiers (, chefs d'agences, directrice marketing et communication)

| | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thème1 : portefeuille d'activités de la BHS | <p>Chef d'agence de BHS Ziguinchor a dit : la BHS a d'abord expérimenté bon nombre de forme de financement en crédit immobilier par exemple une nouvelle forme de crédit aux promoteurs et coopératives qui limite leur besoin en financement. Hors cela BHS continue l'expansion de son réseau sur le territoire national mais aussi dans la sous-région avec des services de conseils et d'assistance technique sans compter que nous sommes devenus une banque classique avec tous ses produits et services.</p> <p>Chef d'agence Mbour : Nous offrons tous les produits et services de toutes les banques en plus de notre leadership reconnu dans les crédits immobiliers. Nos offres sont par exemple les crédits à court et long terme, les comptes d'épargne et compte et aussi tous</p> |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>les types de cartes bancaires (carte prépayée visa électron, visa gold, Mastercard).</p> <p>Directrice marketing et communication BHS Dakar : Nous sommes parti d'une seule agence et maintenant BHS est présente dans presque tout le territoire avec 19 agences et aussi des succursales et représentation en France et aux Etats Unis. En plus de cela nous avons libéralisé notre activité pour pouvoir rentrer dans le jeu de la concurrence des banques classiques et pour mettre en place tout cela nous élaborer un plan stratégique qui s'étend de 2016 à 2020.</p> |
| Thème2 : type de diversification adopté | <p>Ici tous les trois interviewés s'accordent sur le fait que BHS a adopté une diversification liée puisque la mise en œuvres des nouvelles activités n'a pas nécessité le recrutement de nouvelles compétences techniques ou encore</p> <p>L'acquisition de matériels de travail. ET donc les activités ont des synergies.</p> |
| Thème3 : influence de la diversification sur la performance commerciale de la BHS | <p>Pour le chef d'agence de BHS Ziguinchor, la diversification n'a fait multiplier les gains puisque nous offrons plus de produits et services d'une banques ceci permet d'une part la satisfaction de nos clients et d'autre part participe à les fidéliser. La proximité de la banque permet aussi d'attirer plus de clients.</p> <p>Pour le chef d'agence la diversification a permis de répartir le risque par exemple risque d'invendus qui pour pourrait arriver</p> |

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>puisque la BHS est peut leader dans l'immobilier mais elle n'est pas la seule à faire des crédits et financement dans ce domaine.</p> <p>Pour la directrice marketing et communication le nombre de clients a connu une hausse remarquable depuis la libéralisation des activités de la banque. Pour elle la vérité est qu'ils ne regrettent de s'être lancés dans d'autres activités. Selon elle pour le moment la situation est prometteuse.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2.7. Codage des données

Le codage est l'opération qui permet de découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse, puis de les classer dans les catégories en fonction de l'objet de l'étude. Il consiste à traiter, à transformer par découpage et étiquette (au moyen des codes) des segments significatifs appelés alors des unités de sens (Deslauries, 1991, Huberman & Mille, 1991, 1994, 2003, Van Der Maren, 1995)⁴.

Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observation (Berg, 2003)⁵. Selon Miles et Huberman (1991) « il décrit, les classes et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse ».

Un code est une abréviation attribué à une partie d'un texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription, pour classification.

⁴ Travaux de Joséphine Mukamerera, France Larousse, Yves Couturier « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques »

⁵ Berg (2003)

Section2 : Présentation des résultats et discussion

Nous présenterons d'abord les résultats de l'analyse de contenu thématique et les discuterons ensuite.

1. Présentation des résultats de l'analyse du contenu

Les entretiens semi-directifs avec les responsables de BHS ont été réalisés avec un guide d'entretien comportant trois thèmes qui à leur tour ont été subdivisés en sous thèmes.

❖ L'analyse des données par thèmes

L'analyse des données a été faite via un croisement entre les données recueillies et la littérature.

Selon Yin (1994)⁶ l'analyse des données consiste à : «compléter les données recueillies par différentes sources documentaires (articles, ouvrages, communication externes et internes, sites internet) afin d'assurer la triangulation des données ».

Nous avons procédé aux traitements des données avec sphinx V5 ce qui nous a permis de ressortir les occurrences et les verbatim. Le traitement complémentaire a été fait de façon manuelle.

1.1. Thème 1 : « Portefeuille d'activité de la BHS »

La banque de l'habitat a été créée par l'État du Sénégal, la BHS a démarré ses activités en 1980⁷ sur un seul site et avec un seul produit à savoir le financement des promoteurs et acquéreurs d'habitats sociaux et devient leader dans son cœur de métier qu'est l'immobilier avec 70% de part de marché. En même temps avec la libéralisation financière, elle offre à ces clients tous les produits et services de base bancaires à savoir : les cartes bancaires, le mobile banking, e-banking, compte d'épargne, compte chèque, crédit court et moyen terme.

⁶ Yin, R. (1994). Case study research: design and methods (2e éd.). London: Sage.

⁷ -Textes de création de la BHS

1.2. Thème 2 : Le type de diversification adopté

La BHS est partie d'une banque mono-site, mono-produit pour élargir son réseau d'agences dans le souci de fidéliser ses clients existants et d'en acquérir de nouveaux. Elle compte actuellement dix-neuf agences au Sénégal, une succursale aux Etats-Unis d'Amérique et un bureau de représentation en France⁸.

Ce réseau en expansion permet à la banque de se rapprocher davantage de ses clients en améliorant l'accessibilité, la communication et la rapidité dans la prise de décision. La BHS est donc sortie de sa posture de banque mono-produit pour commercialiser de nouveaux produits et services pour satisfaire sa clientèle.

Elle compte aujourd'hui dans son portefeuille de clients des particuliers du secteur parapublic, des agents du secteur public ou privé, des promoteurs et des coopératives. Elle offre à ses clients tous les produits et services de base d'une banque commerciale.

1.3. Thème 3 : Influence de la diversification sur la performance commerciale

Concernant ce point, les dirigeants interrogés ont presque le même avis là-dessus et donc ils pensent que le rapport entre les deux est positif. En ce sens que la diversification a permis à la BHS de renforcer sa position concurrentielle parce que désormais en plus de cœur de métier, elle est présente dans tous les segments d'activités d'une banque et ceci lui permet non seulement de retenir sa clientèle qui n'aura plus rien à chercher ailleurs mais d'en acquérir de nouveaux. En plus l'élargissement de son réseau d'agences permet une proximité avec ses clients et par la suite une augmentation des ventes.

❖ Vérification des propositions

Notre étude empirique a essentiellement porté sur les différentes interviews réalisées auprès des chefs d'agence, directeur général et chargé de la communication et marketing.

⁸ -Rapport d'activité BHS 2016

Les principaux résultats obtenus peuvent être interprétés en fonction de nos propositions de base définies au préalable. Ainsi :

- **Proposition 1**

A partir de l'analyse du thème1 nous avons pu constater que la banque de l'habitat du Sénégal a commencé avec un seul produit qui est le financement de l'immobilier et l'habitat Social pour se lancer maintenant dans le processus de devenir une banque universelle offrant ainsi tous les produits et services de base bancaire.

Cependant ses offres concernent le domaine d'activités des banques d'une manière générale. Ce qui **infirme** la proposition une selon laquelle le portefeuille d'activités de la banque va au-delà des services de base bancaires.

- **Proposition 2**

Selon l'analyse du thème2, la banque de l'habitat bien qu'ayant adopté une stratégie de diversification de ses activités s'est limitée aux métiers de base bancaires. C'est-à-dire que ses nouvelles offres restent toujours dans le cadre du domaine d'activités d'une banque. Et donc sa diversification est liée puisqu'il existe des synergies entre les anciennes et les nouvelles activités. Ce qui lui a évité d'avoir recours à de nouvelles compétences, de nouvelles technologies ou encore à faire de lourds investissements avec comme conséquence l'augmentation du risque mais aussi des charges de la banque.

La diversification liée lui a permis de satisfaire au mieux ses clients qui n'ont plus besoin de faire appel à d'autres banques pour certains services de base. Ce constat nous permet de **confirmer** notre deuxième proposition selon laquelle le type de diversification adopté influence la performance commerciale de la banque.

- **Proposition 3**

Selon le thème 3 en ce qui concerne la banque de l'habitat les avis de nos interlocuteurs convergent sur le fait la diversification a impacté positivement la performance commerciale de la banque. En effet pour eux la diversification a permis de booster les ventes et augmenter les services de conseil mais le nombre de clients de la banque a connu une hausse notable. Ceci nous amène donc à **infirmer** la troisième proposition selon laquelle la diversification a des effets controversés sur la performance commerciale de la banque.

Toutefois ces résultats ne sont pas généralisables puisque notre étude porte sur une seule banque. Selon Yin (1984) cité dans Colletette (1997), la généralisation, à partir d'une étude de

cas ne doit pas être automatique : « *une théorie doit être testée par la reproduction des résultats dans un second et même un troisième voisinage (site) où la théorie est présumée reproduire les mêmes résultats* » (p, 40).

2. Discussion

Il s'agit donc de voir la manière dont les techniques de diversification sont mise en œuvre au niveau de la banque de l'habitat en suivant ce que les dirigeants en disent. Avant de commencer cette partie il nous semble important de rappeler la question centrale de notre recherche qui était la suivante : dans quelle mesure la diversification peut-elle être source de performance commerciale de l'entreprise ? De cette question centrale avaient découlé des questions spécifiques telles que :

- Quel est le portefeuille d'activités de la BHS ?
- Comment la BHS a-t-elle diversifié son portefeuille d'activités ?
- Quel est l'effet de la stratégie de diversification adoptée par la BHS sur sa performance commerciale ?

A la fin de notre recherche nous arrivons à la conclure que dans le cadre de notre recherche les résultats obtenus sur le terrain nous ont permis de mieux comprendre la relation entre la diversification et la performance commerciale en ce qui concerne la banque de l'habitat du Sénégal.

L'objectif visé ici est de montrer la compréhension du sens de la diversification à partir du discours des dirigeants de la banque. En tenant compte des résultats concernant le portefeuille d'activités de la BHS il est ressorti que les synergies jouent un rôle important dans la relation diversification – performance commerciale.

Il s'agit ici de la perception que les clients ont de l'offre de produits et services de la banque de l'habitat. Elle se présente comme la place que les produits d'une entreprise occupent dans la tête des clients et comment ces produits/services se positionnent par rapport à ceux des concurrents.

Dans notre recherche, les entreprises diversifiées en termes de clients sont définies comme celles qui ne sont pas exposées au risque que la perte d'un seul client aurait un effet

majeur sur l'entreprise. Leurs ventes sont suffisamment diversifiées, de sorte que la perte de leur client même le plus gros n'aurait pas sur elles un effet trop dommageable.

Pour les responsables de la BHS, la plupart des clients jugent leur offre satisfaisante en termes de taux d'intérêts bien encore qu'elle nécessite des améliorations.

La focalisation sur une seule gamme de produits est souvent la source des difficultés que rencontrent beaucoup d'entreprises. En effet le type de risque auquel sont confrontées ces dernières est le risque d'obsolescence qui est le risque que les produits ou services de l'entreprise ne soient plus commercialisables en raison des modes ou de l'apparition de nouvelles technologies. Selon M. Hitt, R. Hoskisson et H. Kim (1997) cités dans BDC (2015), « *les entreprises diversifiées en termes de produits ou services sont définies comme les entreprises qui se sont protégées contre ce risque en offrant au moins deux grandes gammes de produits ou services* ».

Des responsables de la direction commerciale et marketing de la banque de l'habitat du Sénégal nous ont signifié que « *toutes les nouvelles offres sont liées aux activités existantes puisqu'ils utilisent la même technologie, les mêmes ressources humaines mêmes si avec l'extension du réseau d'agence il y aura d'autres employés mais toujours les mêmes profils et les compétences* ». Donc le type de diversification adopté par la BHS est une diversification liée.

L'extension du réseau de la banque permet de se prémunir du risque lié aux clients situés dans la même ville. En effet plus l'entreprise reste sur un marché limité géographiquement, plus elle a tendance à enregistrer, à long terme, des résultats qui reflètent ceux du marché où elle exerce ses activités, sans plus.

Ceci a donc pousser les dirigeants de la BHS a adopté une politique d'expansion de ses agences sur le territoire national avec 19 déjà fonctionnelles et des représentations dans la sous-région ouest africaine mais aussi à l'étranger selon nos interlocuteurs. Selon BDC (2016), « *Si leurs clients ne sont pas nécessairement tous situés dans la même région, ces entreprises subissent généralement la contrainte d'une forte dépendance à un seul emplacement que ce soit pour leurs bureaux ou leur usine, la circulation des piétons (pour les détaillants par exemple) et la main-d'œuvre qualifiée* ».

Dans notre cas nous avons constaté que l'entreprise qui est diversifiée en termes de lieux d'affaires est celle qui exerce ses activités dans plusieurs villes et est donc moins exposée au risque de son emplacement. Ce qui participe à améliorer sa performance commerciale du point de satisfaction des clients et ventes.

La performance commerciale est déterminée par un certain nombre de critères qui diffèrent selon le responsable interviewé. Certains se sont appuyés sur la satisfaction des clients, la position concurrentielle, la croissance des ventes entre autres. Pour la plupart ils y voient une influence positive c'est le cas de A S ; chef d'agence « *nous pouvons dire que c'est bonne idée d'adopter de nouvelles stratégies pour faire face à la concurrence qui d'ailleurs accrue dans notre secteur. Et comme les nouvelles offres sont quasiment liées à celles déjà existantes donc il n'y'a pas trop de risque et aussi les nouveaux domaines d'activités à savoir les agences et les succursales ne sont pas totalement indépendants, les effets d'une telle stratégie ne peuvent être probants et c'est un moyen de fidéliser les clients de la banque* ».

Ce qui ressort donc de ces entretiens est que la diversification des activités de la banque permet d'améliorer sa performance commerciale.

Nos résultats concordent alors avec bon nombre de travaux scientifiques menés sur la relation entre la diversification et la performance commerciale des entreprises tels que Elsas et al, (2010) ; Sawada (2013) ; (Diamond, 1984 ; Stein, 2002) etc.

❖ **Recommandations**

Les résultats de l'étude révèlent que la diversification est un moyen d'amélioration de la performance commerciale.

La BHS doit améliorer sa communication sur ses nouvelles gammes de produits et services pour une meilleure visibilité par rapport à la clientèle.

Elle doit veiller à l'expansion de son réseau puisqu'elle ne couvre pas actuellement le territoire national.

Elle doit aussi décentraliser davantage la prise de décision au sein le groupe pour plus de rapidité dans les réponses.

❖ **Les limites de la recherche**

La première limite est la taille réduite de notre échantillon. Vu que notre terrain d'investigation est connu pour sa confidentialité ainsi que pour son caractère conservateur d'une part, et vu les contraintes de temps du fait de leurs obligations professionnelles à temps plein d'autre part, nous nous sommes confrontés à des difficultés d'accès et à ne pas rencontrer un nombre plus important de gestionnaires de la banque.

Cependant, malgré toutes ces contraintes, nous sommes parvenus à une certaine saturation théorique qui nous a permis de valider nos résultats, ce qui écarte certaines critiques que notre taille d'échantillon pourrait générer.

La deuxième limite de notre recherche est une limite courante dans les recherches en sciences sociales, puisque nous faisons appel à la mémoire des dirigeants.

En effet, notre étude est confrontée à un certain nombre de biais : un biais de mémoire selon lequel l'individu répond aux questions en fonction des éléments qu'il a en mémoire, un biais de désirabilité sociale qui consiste à dresser un cadre des pratiques conformes à l'image qu'il veut donner et, un biais de rationalisation qui incite l'interrogé à traiter les phénomènes qu'il évoque en toute cohérence.

❖ **Les perspectives de la recherche**

Il ressort que la diversification n'est pas toujours source de performance de l'entreprise. Certaines études menées sur cette question ont prouvé une relation négative surtout s'agissant de la diversification conglomerale.

Aux futurs chercheurs nous proposons de faire une étude quantitative en ciblant le maximum d'entreprises engagées dans la diversification pour plus de fiabilité des résultats sur l'effet de cette dernière sur la performance commerciale

Conclusion

Nous avons étudié toutes les formes de diversification pour améliorer la fiabilité du résultat. Le constat est que la performance commerciale est sensible au type de diversification adopté par l'entreprise. Ainsi la diversification concentrique ou liée a un impact positif sur la performance commerciale. Cependant nous avons trouvé une relation négative entre la diversification conglomerale ou non liée et la performance commerciale. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'entreprise qui opte pour une diversification non liée prend plus de risque en se

lançant dans des domaines d'activités moins connus. Tout le contraire de la diversification liée puisqu'il existe déjà des synergies entre les anciennes et les nouvelles activités.

Conclusion générale

Notre question centrale était celle de savoir dans quelle mesure les techniques de diversification peuvent améliorer la performance de la BHS. Du fait que la BHS comme toute entreprise doit faire face à la concurrence, elle est obligée aujourd'hui de développer des politiques managériales lui permettent d'assurer des rendements durables.

Pour répondre à la question principale surtout au regard de l'environnement dans lequel la BHS évolue, nous avons pris soins de la notion de diversification du portefeuille d'activités ainsi que tous les concepts liés à cette notion.

Nous nous sommes résolus sur le fait que la diversification est une arme incontournable pour la BHS pour faire face à ses concurrents actuels et potentiels. La mise en place d'une stratégie de diversification au sein de la BHS passe nécessairement par une étude approfondie des différents segments de l'activité bancaire afin d'apporter une offre adaptée aux besoins de la clientèle. Cette étude s'appuie nécessairement sur les concepts (de nouveaux domaines d'activité (DAS), des facteurs clés de succès et des synergies que peut développer la BHS avec d'autres secteurs d'activité) ayant été développés dans notre travail, et qui doivent être combinés dans la conception d'une stratégie de diversification optimale.

Notre choix méthodologique pour répondre à notre question principale se justifie par la nature du sujet traité. Ainsi, nous avons opté pour la méthode qualitative déductive par étude de cas pour sa flexibilité. Ce choix peut aussi s'expliquer par le sens que les dirigeants accordent aux faits.

Nous avons choisi l'étude de cas comme moyen d'enquête parce que donnant une possibilité de circonscrire son domaine de travail en permettant la collecte de données très diverses par le biais d'un guide d'entretien. L'avantage ici est qu'elle permet d'aller sur le terrain avec un minimum de connaissances tiré des théories.

Concernant ainsi la diversification au sein de la BHS, nous avons constaté lors des entretiens réalisés auprès des responsables de la banque que le concept est mal connu sur le plan théorique malgré l'adoption de ses techniques. Il a été aussi noté les nouvelles offres de la BHS ne sont pas connu du grand public puisque ayant déjà la réputation du financement de l'immobilier et de l'habitat social donc une bonne communication fera l'affaire. Fort donc de ces constats, nous

formulons des recommandations à l'endroit de la BHS à savoir une publicité accentuée sur les produits et non sur l'institution.

Bibliographie

A

ANSOFF, H. I (1957). «Strategies for diversification», *Harvard Business Review*, 35 (5), pp.113- 124.

ATKINSON, A A, WATERHOUSE, J.H. et WELLS, R.B. « Batir les nouveaux indicateurs de la performance globale», *L'expansion Management Review* 1997, Volume 84-87, Numéro 87, p. 78-87.

B

BARETTE J. et BERARD J. «La gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations », *Revue Gestion*, 2000, Volume 24, Numéro 4, p. 12-19.

BARDIN, L. (1986), « L'analyse de contenu », Paris : Presses Universitaires de France (PUF).

BEAVER, W. H. « Financial ratios as predictors of failure, empirical research in accounting: selected studies 1966», *Journal ofAccounting Research* 1967, p. 71 -111.

BERGERON, H. «*Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*», Notes de Cours. 1999.

BOHEMIER Sophie (2006), la performance organisationnelle par l'intégration de l'orientation marchée et l'orientation innovationP13

BUM, M. L. «The failing company doctrine», *Journal ofAccounting Research* 1974, p. 1-25.

BRUSH, c.G. et VANDERVERF, P.A « A comparison of methods and sources for obtaining stimated of new venture performance», *Journal of Business Venturing*, 1992, Volume 7, Numéro 3, p157-170.

C

CAMERON, K. «Mesuring organizational effectiveness in institutions of higher education.», *Administrative Science Quarterly*, december 1978, Volume 23, Numéro 2, p. 125-136.

CHEN, K.H. et SHIMERDA, T.A «An empirical analysis of useful financial ratios», *Financial Management*, 1981, Volume 10, Numéro 1, p. 51-60.

CHOW, C.W. et al. «Applying the balanced scorecard to small companies », *Management Accounting*, 1997, Volume 79, Numéro 2, p. 132-145.

COLLERETTE Pierre « l'étude de cas au service de la recherche », recherche en soins infirmiers N50, Septembre 1997

CONCHON.F, Jean-Claude ANDREANI, 2001 « *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing* ».

D

DEAKIN, E.B. « A discriminant analysis of predictors of business failure», *Journal of Accounting Research* 1972, p. 167-179.

DELLOITTE, A. et TOUCHE, H. *The comparative performance of us hospitals,' the sourcebook*, Baltimore MD: health care investment analysis, Inc. 1993.

DESJARDIN, J. *Mesure de la création de valeur pour les actionnaires*, 1998, Editeur Montréal, p125 .

DESS, G. et ROBINSON, RB.« Measuring organizational performance in the absence of objective measures », *Strategic Management journal*, 1984, Volume 5, Numéro 3, p. 265-273.

DUQUESNOIS Frank (2011), LES STRATÉGIES DES PETITES ENTREPRISES DANS LES INDUSTRIES EN CRISE : *Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon* p447

DUNCAN, RB. « Multiple decision-making structure in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness», *Human Relations*, 1973, Volume 26, p.273-291.

E

ECCLES, R G. «Le manifeste de l'évaluation de la performance », *Harvard Business Review,' les systèmes de mesures de la performance*, Edition d'Organisation, 1999, p. 131-137.

ECCLES, R.G. (1999), Le manifeste de l'évaluation des performances, in *Les systèmes de mesure de la performance*, *Harvard Business Review*, Éditions de l'Organisation, 2559 pages.
Fernandez, A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris, P.452

EDRNISTER, RO. « An empirical test of financial ratio for small business failure prediction», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1972, p. 1477-1493.

ELAM, R « The effect of lease data on the predictive ability of financial ratios», *The Accounting Review* 1975, p. 25-43

ELLIS, L.W. et CURTIS, C.C. «Measuring customer satisfaction », *Research Technology Management*, 1995, volume 38, Numéro 5, p. 45-48.
Estelle, M. M., Michel, G. et Boulianne, É. *Les indicateurs de performance*, Montréal, guérin. Ordre des comptables généraux licenciés au Québec, 1996, 167 pages.

EZZAMEL, M. et MAR-MOLINERO, C. «Financial pattern of UK manufacturing companies», *Journal of Business Finance and Accounting*, 1987a, volume 14, p. 519-536.

EPHRAIM, Y. et SEASHORE, S.E. «A system resource approach to organizational effectiveness. », *American Sociological Review* 1967, Volume 32, p. 891-903.

F

FORNELL, C.R et BOOKSTEIN, EL. «Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory», *Journal of Marketing Research*, 1982, volume 19, p. 440-452.

FORNELL, c.R. et LARKER, D.E «Structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 1981, volume 18, p.39-50.

FRIEDLANKER, et HAL, P. «Components of effectiveness in small organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1968, Volume 13, p. 289-304.

G

GED, A. (1983) « Une comparaison internationale des perceptions managériales de l'efficacité.», *Revue Française de Gestion*, Sept/Oct. 1983, Volume 12, p. 51-66.

GEORGOPOULOUS, B.S. et TANENBAUM, A.S (1957), «The study of organisational effectiveness», *American Sociology Review*, 1957, volume 16, p.534 - 540.

GHORPADE, J. *Assessment of organizational effectiveness: issues, analysis, and readings*, Santa Monica Calif: Goodyear Pub. Co, 1971, p256.

GOMBOLA, M.J. et KETZ, J.E.. «Financial ratios patterns in retail and manufacturing organisations», *Financial Management*, 1983b, Volume 12, Numéro 2, p. 45-56.

H

HENDERSON, R.M. «Managing innovation in the information age », *Harvard Business Review*, 1994, Volume 1, p. 100-105.

HURLEY, F.R et LAITAMAKI, M.J « Total quality research: integrating markets and the organisation», *California Management Review*, 1995, Volume 38, Numéro 1, p. 14-21.

I

INSTITUT NATIONAL de PRODUCTIVITE *La productivité de l'économie du Québec: bilan et perspectives*, 1982.

J

DETRIE Jean-Pierre « *Politique générale de l'entreprise* », 2004

JOPHANNENSEN, J.A., OLAISEN, J. et OLSEN, B. «Strategic use of information technology for increased innovation and performance», *Information Management & Computer Security*, 1999, volume 7, Numéro 1, p. 5-22

JULIEN, P.A (1997), *Les PME: bilan et perspectives*, 2 eme Ed. Economica, 1997, p364.

K

KAPLAN, R.S. et ATKINSON, A.A. *Advanced management accounting*, 3rd ed. Prentice-Hall Engelwood Cliffs, N.J., 1998.

KAUMUHINZI, C. «Facteurs internes susceptibles d'influencer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda.», *Mémoire de maîtrise en administration*, Chicoutimi, 1992, p371.

L

LACOMBE-SABOLY M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : Le rôle du dirigeant*, Thèse de Sciences de Gestion - Université de Poitiers.

LIANG, H. C., SHU, Y. L. et YEONG, S.C.«Using financial factors to investigate productivity: an empirical study in Taiwan», *Industrial Management & Data Systems*, 2001, Volume 101 Numéro7, p. 378-384.

LORINO LUCRON Fabien (2021), Qu'est-ce la performance commerciale, revue primeum

, P. *Indicateurs et tableau de bord: pilotage de performance*, Méthode et pratiques de la performance, Ed. D'organisation, 1997.

LUSSIER, R.N. «A non-financial business success versus failure prediction model for young firm», *Journal of Small Business Management*, 1995, volume 33, Numéro 1, p. 8-20.

M

MENDY Mélyan (2010), Gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ? : Analyse des pratiques au Sénégal, P11, 182 et 183

MORIN, K, SAVOIE, A et BEAUDIN, G. *L'efficacité de l'organisation*, Montréal, G.Morin, 1994.

N

NEGANDHI, AR. et REIMANN, B.e. « Task environment, decentralisation and organizational effectiveness», *Human Relations* 1973, Volume 26, p. 203-214.

NSONG (2007), Diversification du portefeuille produits services et amélioration des performances dans les entreprises publiques camerounaises: Cas de la MAGZI

NWAMEN Fidèle La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), pages 111 à 121

P

PENNINGS, Johannes, M. « The relevance of the structure-contingency model for organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 1975, Volume 20, p. 393-410.

PERIGNY, M. « Le rôle de la confiance en alliance stratégique et de ses effets sur la performance des PME québécoises dans le secteur de l'environnement», *Mémoire de Maîtrise en Gestion des PME*, Septembre 1999.

PORTER, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the Free Press, New York
NONFON A. (1995). *Comprendre l'économie mondiale*, ellipse, édition marketing S.a, p 28

PRICES, A et JAMES, L. «The study of organisational effectiveness. », *Sociological Quarterly*, 1972, Volume 13, p. 3-15.

Q

QUINN, J.B. «The productivity paradox is false: information technology improves service performance», *Advances in Service Marketing and Management*, 1996, Volume 5, p. 71-84

R

REICHHELD, F.F. «Loyalty-based management », *Harvard Business Review*, 1993, Volume 71, Numéro 2, p.64-73

S

SALTER, M. S. and W. S. WEINHOLD (1979). *Diversification Through Acquisition*, The Free Press, New York.

SAPIENZA, R.J.; SMITH, K.G. et GANON, M. j. «Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. », *American Journal of Small Business*, 1988, Volume 13, p. 45-53.

SCHENDEL, D.E. et ROFTER, C.W. «*Strategie management: a new view of business policy and planning*, Boston, Little, Brown and Company, 1979.Sink, S. *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*”, John Wiley & Sons inc., New York, 1985.

SHILDBCH, J. Et SPEYER, B. « La banque universelle : un modèle menacé malgré son succès », *Revue d'économie financière*, 2013 N° 112 p. 125-158

SOGBOSI BOCCO Bertrand (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique, revue des sciences de gestion, direction et gestion n° 241

STEERS, R.M. «Problems in the measurement of organisational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, December 1975, Volume 20, p. 546-558.

STEVEN, D.L. « Financial characteristics of merged firms: a multivariate analysis», *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 1973, p. 149-158.

STEVEN, M.R. *Vitals signs des indicateurs: coût, qualité, délai pour optimiser la performance del'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1995.
Teas, R.K. «Expectations, performance, evaluation, and consumers. Perceptions of quality», *Journal of Marketing*, 1993, Volume 57, Numéro 4, p. 18-34

ST-ONGE, S. et MAGNAN M. «La mesure de la performance organisationnelle :un outil de gestion et de changement stratégique », *Revue Gestion*, 1994, Volume 19, p. 29-37

ST-PIERRE, J. *La gestion financière des PME: théories et pratiques*, Presse de l'Université du Québec, 1999.

LISPE (1997) *Politique Générale de l'Entreprise*, 3è édition, Dunod, Paris.

T

THIETART, R. A., et COLL. (2007), « Méthodes de Recherche en Management », (3 éd.). Paris : Dunod,

THOMAS, L.Z., BRIAN, B.S. et WILLIAM O.S. «A revised classification pattern of hospital financial ratios», *Journal of Accounting and Public Policy*, 1996, Volume 15, p. 161-182.

V

WACHEUX, F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion.

WADE E.P., (2014), « Pilotage de la performance globale : étude des tableaux de bord stratégiques des établissements publics de santé hospitaliers du Sénégal », Thèse de Doctorat en sciences de gestion à l'école doctorale Gestion des entreprises et collectivités locales de l'UCAD.

VANKATRAMAN, N. et RAMANUJAM, V. « Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches», *Academy of Management Review*, 1986, Volume 11, Numéro 4, p. 801 - 814.

VOYER, P. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec, 1999, p446.

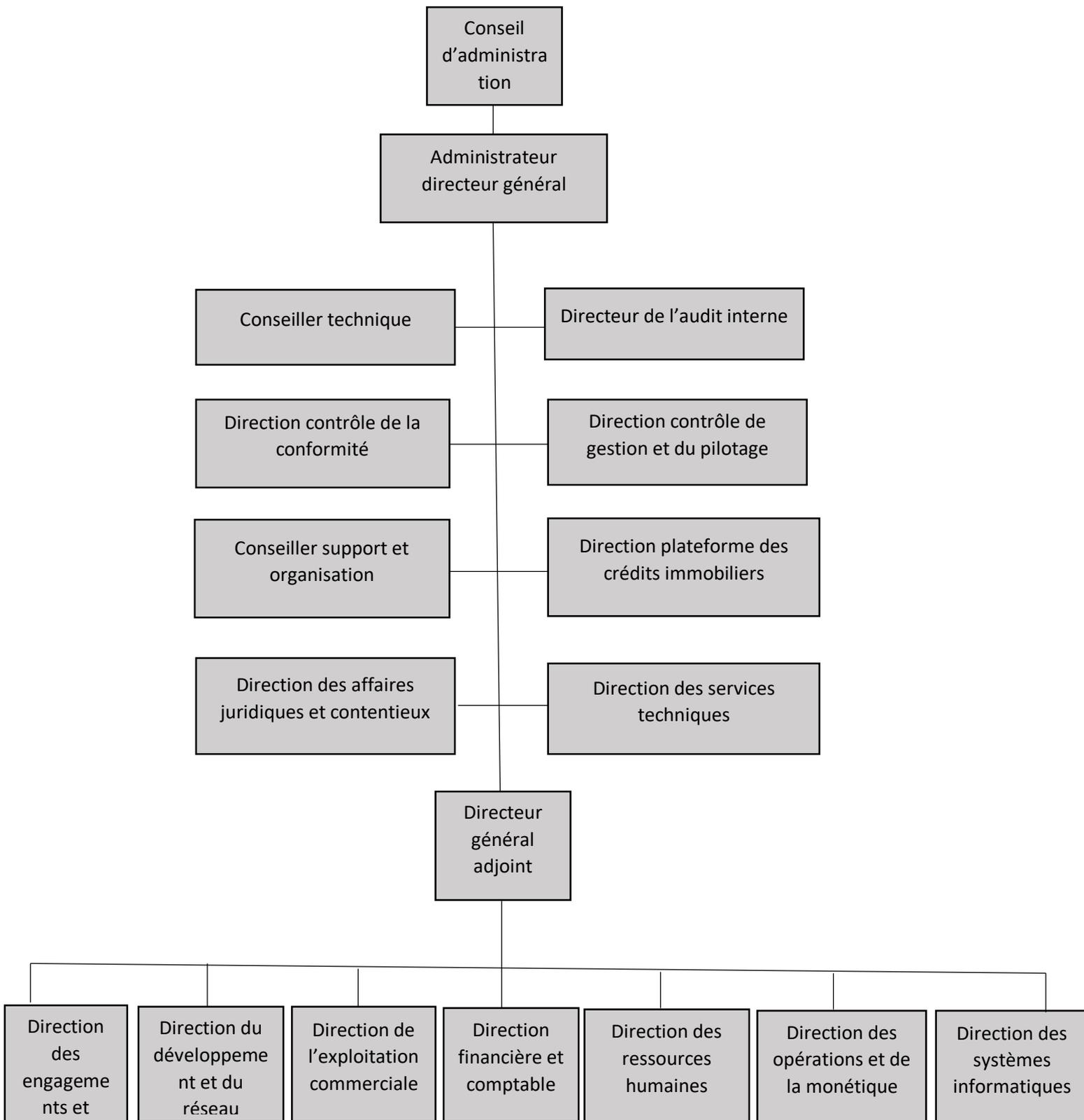
W

WEBB, R. J. «Organizational effectiveness and the voluntary organization.», *Academy of Management Journal*, 1974, Volume 17, p. 63-677

Z

ZELLER, T. L., STANKO, B.B. et CLEVERLEY, W. O. « A revised classification pattern of hospital financial ratios. », *Journal of Accounting and Public Policy* 1996, Volume 15, p. 191-182.

Annexe 1 : Organigramme de la BHS



Annexe 2 : Guide d'entretien destiné aux responsables de la Banque de L'habitat du Sénégal

Présentation :

Remerciements pour l'accueil et la disponibilité de l'enquêté

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle de master, nous menons une étude portant sur la diversification du portefeuille d'activités et performance commerciale des entreprises sénégalaises : cas de la BHS. Nous vous remercions pour le temps que vous nous aurez accordé pour répondre à ces questions tout en vous garantissant que vos réponses seront utilisées que pour des fins académiques.

Thème 1 : Portefeuille d'activités de la BHS

- 1) Quels étaient les métiers de la BHS à sa création ?
- 2) Quels sont les produits et services offert par la BHS ?
- 3) Quelles sont les nouvelles offres de la BHS ?

Thème 2 : Le type de diversification adopté

- 4) Quels sont les métiers de la BHS à ce jour ?
- 5) Selon vous, pourquoi la BHS a-t-elle décidé de diversifier ses activités ?
- 6) A quel point les métiers de la BHS sont-ils liés ?

Thème 3 : Influence de la diversification sur la performance commerciale

- 7) Quels sont les impacts de cette diversification sur la performance commerciale de la BHS ?

Fin

Annexe 3 : Extrait des entretiens réalisés avec les responsables de la banque de l'habitat du Sénégal

Entretien avec le chef d'agence de BHS Ziguinchor dans son bureau le samedi 6 juin 2020 pendant 1h 07mn

1. La banque de l'habitat a été créée par l'Etat du Sénégal vers les années pour régler le problème de l'habitat social. Et donc le pays traversait en ce moment une crise liée au logement social malgré la présence de sociétés en charge de l'immobilier comme la SICAP et L'OHLM qui étaient presque en faillite. En gros je peux dire que BHS avait pour mission le financement de l'immobilier en général et de l'habitat social en particuliers.
2. Oui actuellement nous sommes dans un processus de transition si je peux le dire ainsi pour devenir une banque universelle. Vous savez maintenant BHS offre tous les produits et services d'une banque classique. Nous sommes maintenant au même niveau que les autres banques à la seule différence nous sommes leader dans le financement de l'immobilier.
3. Nous avons donc mis en place de nouvelles offres. Nouvelles par rapport au fait que nous n'étions pas dans ça mais ce sont des produits qu'on trouve dans toutes les banques tels que les prêts courts et longs termes, l'épargne, les cartes bancaires, les transferts d'argent etc.
4. Voilà comme je vous ai dit tantôt dans sommes toujours dans l'immobilier ; c'est notre métier de base et c'est là d'ailleurs que nous faisons plus de gains en tout cas pour le moment en attendant d'expérimenter les autres offres. Et donc nous avons dans notre portefeuille d'activités le financement de l'immobilier et de l'habitat social mais aussi les crédits ordinaires, les comptes d'épargne, de chèques, les cartes ainsi de suite.
5. Vous savez que maintenant les banques font dans presque tout le courtage, l'assurance et ça n'existait pas avant. En plus n'oubliez pas que toutes les banques font aussi des prêts immobiliers. Donc si on veut être au même niveau et pouvoir bien se positionner par rapport à la concurrence, il fallait mettre en place une stratégie bien murie pour arriver à bout.
6. Je pense que tous les produits et services offerts ont une certaine corrélation. C'est toujours dans le cadre de l'activité bancaire donc ça n'a pas nécessité de faire appel à une nouvelle expertise ou une nouvelle technologie. C'est vrai que nous avons procédé à

quelques recrutements surtout pour le fonctionnement des nouvelles agences à travers le pays.

7. Oui c'est une question un peu technique mais à coup sûr on peut donner notre avis surtout au vu des chiffres et des résultats de la banque ces dernières années. Notre chiffre d'affaires a nettement augmenté et je pense que le résultat est positif depuis 2016 si je ne me trompe je n'ai pas les chiffres avec moi. En plus nous avons créé une certaine proximité avec nos clients par la mise en place des 19 agences dans tout le pays et notre objectif est d'ouvrir une agence dans chacune des 14 régions du Sénégal. Côté confiance avec nos clients la BHS a toujours été un modèle. La mise en place des nouvelles offres a permis de fidéliser davantage nos clients car ils trouvent tous ceux dont ils ont besoin en termes de services bancaires et vraiment dieu merci nous beaucoup de retour positif. Mais reste que nous nous sommes lancé dans cette concurrence rude mais ça va venir avec le temps j'y crois et pourquoi pas même devenir leader sur ce marché comme c'est le cas dans l'immobilier. Donc ce que je peux vous dire Madame est que tout va bien pour le moment et que nous sommes en train de dérouler notre plan stratégique.

Entretien avec le chef d'agence de BHS Mbour dans son bureau le 15 septembre 2020 pendant 33mn

1. La banque de l'habitat a pour objectif de régler les tensions au niveau du logement social dans notre pays comme son nom l'indique d'ailleurs son activité était basée sur le financement de l'habitat. Donc elle accordait des prêts de longues durées à des promoteurs immobiliers mais surtout à une catégorie de clients tels que les fonctionnaires.
2. Pour vous simplifier la tâche BHS offre actuellement tous les services de base d'une banque classique.
3. Oui depuis 2016 la BHS a élargi son portefeuille d'activités par la mise à la disposition de sa clientèle un certain nombre de services qu'elle faisait avant c'est le cas des prêts à court, moyen et long terme, les cartes bancaires toutes sortes, les transferts internationaux etc.
4. En plus du financement de l'immobilier où nous sommes leader d'ailleurs, BHS est devenu comme vous le savez une banque universelle. Nous offrons toutes sortes de produits et services d'une banque.

5. Nous ne sommes les seuls à faire le financement de l'immobilier au Sénégal. Il y'a plein de banques qui le font aussi donc il y'a la concurrence à nos portes même si nous sommes encore leader. Il faut essayer de prévenir le risque lié à la spécialisation sur un seul produit. ET puis aussi il y'a la libéralisation de l'activité bancaire au Sénégal qui est aussi un facteur déterminant dans ce processus de banque universelle. Je pense qu'il est mieux d'anticiper la concurrence avant qu'elle nous tombe dessus.

6. Oui on peut dire la BHS n'est pas sortie de son domaine d'activité d'origine puisqu'il y'a simplement un élargissement de ses produits mais aussi de la clientèle donc on ne se limite plus aux promoteurs immobiliers ou encore aux fonctionnaires. Donc toutes les catégories de clients de tous les secteurs d'activités sont concernées. Il y'a aussi une parfaite connexion entre les nouvelles et anciennes offres puisque crédit c'est crédit que ça soit dans l'immobilier ou ailleurs ça reste des prêts à longue, moyenne ou courte durée.

7. Partant d'une analyse sur la situation des revenus de la banque depuis l'adoption de cette stratégie, je peux vous dire qu'elle marche afin au moment où je vous parle. Maintenant comme toute entreprise il y'a toujours des hauts et des bas comme on dit, pour l'instant évaluer l'effet de cette stratégie de diversification sur la performance serait un peu prématuré à mon avis mais n'empêche il y'a quand même des améliorations qui tapent à l'œil. Donc je crois que c'est une bonne chose et que nous sommes sur la bonne voie.

Entretien avec la directrice marketing et communication de BHS Dakar ; réalisé au téléphone pendant 25mn

1. La banque de l'habitat n'était créée que pour réguler le secteur du logement au Sénégal qui était en crise en ce moment-là. Sa mission était de procurer des financements aux promoteurs immobiliers, de financer les logements des fonctionnaires et les travaux de constructions des édifices publics. Elle est donc resté dans ça jusqu'à récemment lorsqu'on a décidé de mettre en place un plan stratégique pour s'ouvrir à d'autres métiers de la banque.

2. Bien sûr nous sommes toujours dans l'immobilier et même leader dans ce domaine mais pour mieux s'adapter à la concurrence, nous offrons tous les produits et services d'une banque universelle.

3. Dans le cadre de la diversification du portefeuille d'activité de la BHS nous avons mis en place un plan stratégique 2016-2020 qui a permis de lancer de nouvelles offres de produits et services à savoir les crédits ordinaires, les comptes d'épargne, les cartes

bancaires et les virements interbancaires entre autres. Il faut compter aussi l'émission d'obligations en 2019 appelée les Diasporas Bonds au taux de 6,25%. Cet appel public à l'épargne nous a permis de financer pas mal de projet de grande envergure.

4. La banque de l'habitat a aujourd'hui dans son portefeuille d'activités non seulement le financement des projets d'habitat social mais aussi des crédits à tout type de clients, des comptes d'épargne et de chèques, le mobile et e-banking et les cartes bancaires.

5. C'est vrai qu'on est leader dans l'immobilier mais aucune garantie que ça toujours ainsi puisque toutes les banques font aussi des prêts immobiliers. Et puis toute entreprise qui se veut dynamique doit mettre en place des stratégies pour son développement. Encore que l'activité bancaire ait été libéralisée au Sénégal donc on peut faire dans « tout ». Donc pourquoi pas essayer d'évoluer ne se serait que dans son secteur d'activités.

6. Oui nous avons adopté une diversification mais nous restons toujours dans le secteur bancaire. C'est toujours des crédits, des comptes et autres. Contrairement à d'autres banques qui aller plus loin en se lançant dans le courtage ou encore l'assurance ceci n'est exclus mais pour l'instant nous nous limitons aux métiers d'origine d'une banque. Donc je peux dire que les métiers de la BHS à ce jour sont liés.

7. La diversification a permis à la BHS d'attirer plus de client ça on peut en être sur puisqu'elle n'a pas seulement élargi son portefeuille d'activités mais aussi elle compte à ce jour 19 agences réparties sur le territoire national, une succursale aux états unis et un bureau de représentation en France pour une meilleure accessibilité à ses produits et services et probablement l'accueil de nouveaux clients. Ceci a permis l'amélioration de notre relation avec les clients du fait d'une bonne communication et la rapidité dans la prise de décision. Pour le moment en tout cas sans nous focaliser trop sur les chiffres bien que nous savons la situation de certains ratios comme le chiffre d'affaires, la part de marché entre autres, nous pouvons dire que jusque-là la diversification a un effet positif sur notre performance.

Table des matières

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Dédicaces..... | i |
| Remerciements..... | ii |
| Liste des tableaux..... | iii |
| Sommaire..... | iv |
| 1. Contexte justificatif de l'intérêt du sujet..... | 1 |
| 2. Problématique..... | 2 |
| 3. Objectifs..... | 2 |
| 4. Plan du mémoire..... | 3 |
| Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique..... | 4 |
| Section 1 : Cadre conceptuel..... | 5 |
| 1. Stratégie de diversification..... | 5 |
| 1.1 Définition..... | 5 |
| 1.2 Les différents types de diversification..... | 7 |
| 1.2.1 Diversification concentrique ou liée..... | 7 |
| 1.2.2 Diversification verticale..... | 7 |
| 1.2.3 Diversification horizontale..... | 7 |
| 1.2.4 Diversification conglomerale ou non liée..... | 8 |
| 1.3 Objectifs de la diversification..... | 9 |
| 1.3.1 Objectifs stratégiques..... | 9 |
| 1.3.2 Objectifs concurrentiels..... | 10 |
| 1.3.3 Objectifs organisationnels..... | 10 |
| 1.3.4 Objectifs économiques..... | 10 |
| 1.4 Diversification et marketing mix..... | 11 |
| 1.4.1 Influence sur le produit..... | 11 |
| 1.4.2 Influence sur le prix..... | 11 |
| 1.4.3 Influence sur la distribution..... | 11 |
| 1.4.4 Influence sur la communication..... | 11 |
| 1.5 Composantes de la diversification..... | 11 |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.1 | Les nouveaux domaines d'activités..... | 11 |
| 1.5.2 | Les facteurs clés de succès..... | 12 |
| 1.5.3 | Les synergies..... | 12 |
| 1.6 | Les différentes typologies de diversification..... | 12 |
| 1.6.1 | La typologie d'Ansoff..... | 12 |
| 1.6.1.1 | Pénétration du marché..... | 13 |
| 1.6.1.2 | Développement de nouveaux produits..... | 13 |
| 1.6.1.3 | Développement de marché..... | 13 |
| 1.6.2 | La typologie de Salter et Weinhood..... | 14 |
| 1.6.2.1 | Diversification liée complémentaire..... | 14 |
| 1.6.2.2 | Diversification liée supplémentaire..... | 14 |
| 1.6.3 | La typologie de Michael Porter..... | 14 |
| 1.6.3.1 | Logique de portefeuille..... | 14 |
| 1.6.3.2 | La stratégie horizontale..... | 15 |
| 2 | Performance..... | 15 |
| 2.1 | Performance stratégique..... | 16 |
| 2.2 | Performance concurrentielle..... | 16 |
| 2.3 | Performance organisationnelle..... | 16 |
| 2.4 | Performance économique et financière..... | 17 |
| 2.5 | Performance sociale..... | 17 |
| 2.6 | Performance commerciale..... | 17 |
| 2.6.1 | Définition de la performance commerciale..... | 18 |
| 2.6.2 | Mesure de la performance..... | 18 |
| 2.6.3 | Pérennité de la performance commerciale..... | 19 |
| Section 2 : Influence de la diversification sur la performance commerciale..... | | 21 |
| Chapitre 2 : Méthodologie de recherche, résultats et discussion..... | | 23 |
| Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche..... | | 24 |
| 1 | Positionnement épistémologique : une posture constructiviste..... | 24 |
| 2 | Méthodologie de recherche..... | 25 |
| 2.1 | Collecte des données..... | 28 |
| 2.1.1 | Présentation de l'échantillon..... | 28 |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------|
| 2.2 | Méthode de collecte des données..... | 29 |
| 2.2.1 | L'entretien semi directif..... | 29 |
| 2.2.2 | Recherche documentaire..... | 31 |
| 2.3 | Les conditions de déroulement des entretiens sur le terrain..... | 31 |
| 2.4 | Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'enquête..... | 32 |
| 2.5 | Traitement des données recueillies..... | 32 |
| 2.6 | Analyse du contenu..... | 33 |
| 2.7 | Codage des données..... | 36 |
| | Section 2 : Présentation des résultats et discussion..... | 37 |
| 1 | Présentation des résultats de l'analyse du contenu..... | 37 |
| 1.1 | Thème 1 | 37 |
| 1.2 | Thème 2..... | 38 |
| 1.3 | Thème 3..... | 38 |
| 2 | Discussion..... | 40 |
| | Conclusion générale..... | 45-46 |
| | Bibliographie..... | 47-53 |
| | Annexes..... | 54-59 |
| | Table des matières..... | |
| | Résumé..... | |
| | Abstract..... | |

Résumé

L'objectif de ce mémoire de recherche est de mieux comprendre le lien de causalité entre la diversification et la performance commerciale. En effet, ce document présente une synthèse des différentes propositions théoriques effectuées tout en examinant l'évolution du concept de la performance commerciale et les débats actuels. Nous avons observé des tendances contradictoires de convergence et de divergence sur ce sujet à travers la littérature concernant le secteur financier d'une manière générale. Cependant, la majorité des études par exemple (Laeven et Livine, 2007), (Meyer et Heyder, 1989) montrent qu'il existe une corrélation plutôt positive entre diversification et performance commerciale. Cette étude permet de déterminer l'influence de la stratégie de diversification sur la performance commerciale. Et donc nous avons recueilli les informations par le biais des entretiens semi direct auprès des dirigeants de la BHS. Les résultats ont montré que l'impact de la diversification sur la performance commerciale est plutôt positif en ce qui concerne le type de diversification qu'ils ont mise en œuvre et qui n'est rien d'autre que la diversification liée ou concentrique.

Mots clés : diversification, performance commerciale

Abstract

The objective of this research thesis is to better understand the causal link between diversification and business performance. Indeed, this document presents a synthesis of the various theoretical proposals made while examining the evolution of the concept of commercial performance and the current debates. We have observed conflicting trends of convergence and divergence on this subject through the literature on the financial sector in general. However, the majority of studies for example (Laeven and Livine, 2007), (Meyer and Heyder, 1989) show that there is a rather positive correlation between diversification and commercial performance. This study makes it possible to determine the influence of the diversification strategy on commercial performance. And so we gathered the information through semi-direct interviews with the leaders of the BHS. The results showed that the impact of diversification on business performance is quite positive in terms of the type of diversification they have implemented, which is nothing other than tied or concentric diversification.

Keywords : diversification, commercial performance