

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « Management de projets et Entrepreneuriat »

Le redéploiement stratégique et la pérennité de l'entreprise

Etude de cas sur la SINATEEK ex SNTA filiale de MADAR holding

Willaya d'Alger

Élaboré par :

SLIMANI Nour-El-Houda

Encadré par :

Dr Mehdi Bouchetara

Membres de jury :

Mm. Boudebza Djahida

Mm. Abid Nabila

Mm. Amghar Meriem

Mr. Bachiri Ali

Année Universitaire : 2021-2022

RÉSUMÉ

Ce mémoire examine une approche organisée de la réflexion et de la prise de décision stratégique, en va trouver des opportunités de redéploiement dans de nouvelles activités, en outre nous étudions comment une entité pense à mettre on ouvre une nouvelle stratégie, et quelle évolution est envisageable pour assurer sa pérennité, devant un risque d'environnement externe. A cet égard, nous avons opté une étude qualitative, en utilisant un guide d'entretien adressé aux responsables et cadres de la SINAATEK filiale de MADAR HOLDING.

Les résultats de cette étude soulignent, qu'un déploiement d'une nouvelle activité principale, nécessite une bonne réflexion stratégique qui oriente les managers à prendre les meilleures décisions stratégiques, par ailleurs la filiale a fait recours vers une croissance interne, dans l'intention d'investir dans un domaine opportun, pour faire en sorte que le projet soit plus fructueux et plus profitable.

Mot clé : redéploiement stratégique, stratégie de croissance, pérennité.

ABSTRACT

This work studies an organized method, of strategic thinking and decision making in order to identify opportunities and deploy new business activities. Furthermore, we explore the process of how an organism is willing to implement a different strategy, as well with evolution is considered in order to keep the company alive, and maintain its perenity, when facing an external environment risk. For this purpose, we conducted a qualitative study, which was identified by an interview guide designed for managers and executives of SINAATEK, a subsidiary of MADAR HOLDING group.

The results underline that; a deployment of a new main activity requires a clear strategic reflection, leads the directors to take the best strategic decisions, on the other hand the company made recourse to an internal growth, with the aim of investing in an opportune sector to bring a successful and more profitable project.

Key-words: Strategic redeployment, growth strategy, perenity.

ملخص

نتطرق في هذه المذكرة إلى دراسة منهجية مقارنة، التي تساعد في فهم الأسباب الإستراتيجية الرئيسية إستراتيجية من أجل البدء في نشاط جديد من نوعه لم يسبق لها ممارسته. حيث ديدججهمم و تيجيتار تساي نبتتة مسؤملا فيك سرردذ يجراخلا طيحملا نم تعبازة ترييك قروطخ دوجوب كاذ و ،تكرشلا تيرارمتسا و تعمساي لءة مظافاحملا التي تعتبر من أهمها لمراحل هذه الأخيرة تساهم في معرفة أي نوع من أنواع التطور يتوجب العمل به بصدده، تحقيق أهداف وأرباح المؤسسة، في ظل كل الأخطار والتحديات الخارجية. من أجل ذلك قمنا بدراسة نوعية تم تحديدها بدليل مقابلة، مخصص لمديري شركة SINAATEK التابعة للشركة الأم MADAR HOLDING.

تؤكد نتائج الدراسة أن إعادة هيكلة للشركة، يتطلب ذلك تفكيراً استراتيجياً واضحاً، حيث يقود المسئولين إلى اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية، من ناحية أخرى، لجأت الشركة إلى التطور الداخلي، بهدف الاستثمار في قطاع مناسب لتحقيق مشروع ناجح وأكثر ربحية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إعادة الهيكلة، إستراتيجية النمو، الاستدامة.

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la santé et la volonté de commencer et de terminer ce mémoire.

Maman, Papa... Des remerciements s'imposent car ce diplôme est le votre, merci d'avoir enduré mes trop-pleins et mes impatiences, surtout, merci d'avoir été là cette année quand la pression montait, quand je suis arrivée face à un mur. L'éducation, c'est le plus riche cadeau que vous pouviez me faire.

A la fin de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à notre cher professeur et encadrant, Mr. Mehdi Bouchetara pour son temps, pour les précieuses informations qu'il m'a fournies avec intérêt et compréhension, et pour son suivi et ses grands efforts de soutien.

Je remercie très spécialement, mon promoteur Mr. Bachiri Ali pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion, sans oublier tous les intervenants professionnels responsables de la SINAATEK, pour assuré la partie théorique.

Un grand merci, à mes amis proches et à mes collègues du master 2, qui m'ont aidé durant ma rédaction à résoudre tous les problèmes que j'ai rencontrés. J'ai beaucoup apprécié leur compagnie et j'espère que notre amitié dure longtemps.

Tableau de matières

RÉSUMÉ	I
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations	VII
INTRODUCTION	III
1.1 <i>Le contexte du thème</i> :	4
1.2 <i>L'objectif de recherche</i>	5
1.3 <i>La méthode</i> :.....	6
1.4 <i>Présentation du plan</i> :.....	6
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	7
1. Revue de littérature	8
1.2 <i>Les modalités de déploiement</i>	11
1.3 <i>Le redéploiement industriel en ALGERIE</i>	13
2. Le cadre conceptuel	17
2.1 <i>Introduction à la stratégie</i>	17
2.1.1 <i>La définition de la stratégie</i>	17
2.1.2 <i>L'historique de la stratégie</i>	17
2.2 <i>Le concept stratégique</i>	19
2.2.1 <i>Mission, vision et objectif</i>	19
2.2.2 <i>Les attentes des parties prenantes</i>	20
2.3 <i>Le diagnostic stratégique</i>	21
2.3.1 <i>Le macro-environnement</i>	21
2.3.2 <i>Le microenvironnement</i>	26
2.3.3 <i>Le positionnement stratégique</i>	30
2.4 <i>La stratégie corporate</i>	31
2.4.1 <i>Décisions concernant la composition du portefeuille</i>	31
2.4.1.1 <i>La diversification</i>	31
2.4.1.2 <i>Le recentrage</i>	31
2.4.1.3 <i>La spécialisation</i>	32
2.5 <i>Le déploiement stratégique</i>	32
2.5.1 <i>La pertinence</i>	32
2.5.2 <i>L'acceptabilité</i>	32

2.5.3	La faisabilité.....	34
2.6	<i>La mise en œuvre des modalités de la stratégie</i>	34
2.6.1	La croissance interne	34
2.6.2	La croissance externe	37
2.6.3	Le choix stratégique	40
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		43
1.	Les méthodes et outils utilisés pour la recherche	44
1.1	<i>La méthode</i>	44
1.2	<i>L'échantillon</i>	44
1.3	<i>Les outils de collecte des données</i>	45
1.4	<i>Analyse des données</i>	47
2.	Contexte de la recherche.....	47
2.1	<i>Présentation de la filiale</i>	47
2.2	<i>Le cas étudié (La SNTA Tobacco Industry sans activité)</i>	49
CHAPITRE III : RESULTAS ET DISCUSSION.....		51
1.	Le résultat et analyse des données.....	52
1.1	<i>Premier axe : Identité de l'entreprise et ses caractéristiques</i>	52
1.2	<i>Deuxième axe ; Décision et mise en œuvre de la stratégie de redéploiement</i>	53
2.	Discussion	59
CONCLUSION		63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		67
ANNEXES.....		71

Liste des tableaux

Tableau 1: Taux d'investissement (I/Ca) des grands groupes par secteur d'activité (*)	9
Tableau 2: Répartition du chiffre d'affaire de BSN	10
Tableau 3: Répartition par secteur du résultat net de BSN.	10
Tableau 4: Degré d'efficience de l'ENIEM et ELECTRO-industrie durant la période 1996-2010.....	15
Tableau 5: Les caractéristiques des océans bleu e rouges.....	25
Tableau 6: La matrice SWOT.....	29
Tableau 7: Tableau 7. Les trois positionnements (stratégies) génériques selon Michael Porter	30
Tableau 8: Les caractéristiques des océans bleu et rouges.....	42
Tableau 9: La liste des interviewés.....	45
Tableau 10: Les critères de rentabilité dans un avenir certain	59

Liste des figures

Figure 1:La procédure de prise de décision d'après la chaine de valeur	27
Figure 2:Le choix d'une stratégie de croissance selon les couts de transaction et les couts de coordination	41
Figure 3:l'évolution du résultat net.....	50
Figure 4: L'évolution de la capacité d'auto financement.....	55
Figure 5:L'évolution de la capacité de production dans le temps	55
Figure 6:Présentation graphique des principaux producteurs de polypropène dans le monde en 2017	57

Liste des abbreviations

ABT: American British Tobacco

AG: Assembler général

BFR : Besoin de fond de roulement

CA : Le chiffre d'affaire

CAF : Capacité d'autofinancement

CPE : Conseil de participation de l'Etat Algérienne

DRA : Délai de récupération actuel

EBE : Excédent brut d'exploitation

EPE : Excédent brut d'exploitation

FR : Fond de roulement

IP : L'indice de profitabilité

MADAR : Management et Développement des Actifs et des Ressources

RN : Le résultat net

PP : polymère Polypropylène

SNTA :La société Nationale des tabacs et allumettes

SPA : Société par action

STAEM : Société des tabacs ALGERO-EMIRATIE

TN : Trésorerie nette

UTC: United Tobacco Company

VA : La valeur ajoutée

VAN : La valeur actuel net

INTRODUCTION

1.1 Le contexte du thème :

De nos jours, nous remarquons de grandes turbulences et de complexités qui changent l'incertitude et l'instabilité de l'environnement des organisations, ces mutations apparaissent comme des fortes ruptures ou bien des remises en question stratégique, et aussi des remises en cause de l'avenir d'organisation. Les entreprises doivent s'ajuster aux changements, qui influencent la structure et les politiques de l'entreprise pour garder sa pérennité, tout en améliorant la performance de cette dernière. Afin d'atténuer ce but, elle doit mettre en œuvre une stratégie de redéploiement, après avoir effectué une analyse interne et externe de son environnement, et mesurer les enjeux, les risques, et les opportunités innovantes.

Le changement stratégique est un changement transformationnel, par conséquent le redéploiement est aussi un changement innovant qui touche tous les niveaux décisionnels d'une entreprise, il est obtenu par la mise en œuvre et le développement des stratégies, qui fait passer une organisation vers une position concurrentielle nouvelle et durable, et qui est susceptible de nécessiter un changement dans la stratégie existante. Donc au moment où l'entreprise prend la décision de croître, elle fait appel à un redéploiement stratégique qui se caractérise par trois modes de croissance ; la croissance externe « fusion/acquisition » et les alliances partenariats et aussi la croissance interne, le sujet de croissance est considéré comme élément pertinent dans les recherches de stratégie et de gestion depuis 1950.

La stratégie de croissance interne est marquée par l'autoproduction, l'autofinancement et l'augmentation du capital, elle aide à mieux redéployer ses ressources internes en créant de nouveaux postes d'emploi. En revanche, la croissance externe est coûteuse et parfois exige que les entreprises doivent être dépendantes pour générer plus de valeur pour les actionnaires.

L'importance de cette recherche se résume par la stratégie que l'entreprise va adopter pour garantir sa continuité. La recherche a été établie sur une filiale qui a mis en œuvre un modèle de croissance interne, dans le but de garder sa pérennité en essayant de connaître les principales étapes de cette mise en œuvre stratégique, et si cette dernière avait une rentabilité valide pour pouvoir couvrir ses créances.

Notre étude a intérêt d'appréhender la concrétisation de la stratégie à déployer, et comment l'entreprise à trouver une opportunité rentable, aussi de vérifier si cette dernière a un impact positif sur le résultat financier de la filiale et son positionnement sur le marché.

Nous avons choisi cette recherche sur la stratégie de redéploiement car elle est issue d'un problème réel que l'entreprise a confronté auparavant afin de changer son activité principale. D'après les lectures des articles précédents nous voyant qu'entre les stratégies de croissances, la plus valide pour notre cas est la stratégie de croissance interne car elle s'appuie sur le déploiement des ressources internes de l'entreprise.

Depuis l'indépendance, la situation économique favorable et le monopole dont bénéficiaient les entreprises publiques Algériennes entre autres la SNTA, leurs ont été propices. Or ces entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à un environnement en changement continu, elles se trouvent devant des conditions favorisant l'apparition d'un climat d'instabilité, un accroissement d'incertitude, ainsi que le recours à des réorientations.

Notre problématique est inspirée d'un problème réel, et aussi de nos recherches bibliographiques, la problématique est la suivante :

- **Comment la Société Nationale des tabacs et Allumettes peut se redéployer afin d'assurer sa pérennité ?**

Cette problématique a un certain nombre de questionnement peuvent être mis en avant :

- Pourquoi la situation actuelle de SNTA Tobacco Industry n'est pas favorable ?
- Quelle évolution peut être envisageable et appropriée pour l'entreprise ?
- Quel plan d'action l'entreprise a adopté pour réaliser ou réussir son redéploiement stratégique ?

1.2 L'objectif de recherche

La recherche a pour objectif de saisir comment déployer une nouvelle stratégie d'entreprise pour garantir sa continuité, en changeant son activité et son domaine de production vers d'autres marchés, par l'optimisation du capital financier et la maîtrise de la nouvelle technologie. La recherche est notamment établie sur le cas d'une entreprise algérienne publique. Nous présentant encore d'autres objectifs liés à cette recherche :

- Appeler l'attention sur la réflexion stratégique pour redéployer l'activité de l'entreprise.
- Identifier et choisir la stratégie de croissance adoptée.
- Vérifier que la stratégie de redéploiement a un impact financier bénéfique sur la performance de la filiale.

1.3 La méthode :

La méthodologie choisie pour conduire notre recherche repose sur la réalisation d'une étude qualitative pour but de répondre à la problématique et vérifier les hypothèses de l'étude, en menant des entretiens directifs.

Les entretiens sont réalisés avec des cadres supérieures, au sein d'une filiale d'un holding public, afin d'obtenir les informations nécessaires qui nous aident à présenter des résultats pertinents et donner nos propres recommandations.

1.4 Présentation du plan :

Notre mémoire est composé de trois grands chapitres

- Le premier chapitre introduit le cadre théorique sous forme de revue de littérature, et cadre conceptuel avec des différentes approches théoriques.
- Le deuxième chapitre est destiné à l'approche méthodologique, dont on détermine la méthode de collecte des données qualitatives, comment les mesurer, et présenter la taille de l'échantillon. Ce chapitre est aussi consacré à présenter les caractéristiques de la filiale et sa situation.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats de recherche, leurs discussions et la conclusion qui ouvre une porte à de nouvelles recherches.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

1. Revue de littérature

Le monde est marqué par des mutations démographiques, énergétiques, environnementales, culturelles, migratoires et sécuritaires accélérées, et pour que les organisations publiques arrivent à survivre face aux grands changements d'état, elles doivent avoir des décisions autonomes et une vision stratégique. (Mazouz, 2014)

Selon Yeshitila, Kitaw, Jilcha, & Muchie (2020) La tâche principale d'une entreprise est de développer une bonne stratégie pour atteindre et réaliser les objectifs fixés. Par conséquent lors du choix de la décision stratégique, il est nécessaire d'analyser l'environnement interne et externe lié à la situation de l'entreprise. D'après Amiar (2018) les entreprises doivent s'adapter aux différentes évolutions environnementales mouvementées, et pour cette raison elles adoptent une stratégie de redéploiement qui est une activité économique aide à assurer la pérennité de l'entreprise et garantir sa continuité.

Le redéploiement est considéré comme un changement révolutionnaire qui affecte tous les niveaux décisionnels au sein d'une entreprise. Le changement est obtenu par la mise en œuvre et le développement des stratégies qui intègre les personnes et les différents processus comme le processus d'identification des problèmes organisationnels. Il fait référence à la notion de déplacement des travailleurs, soit vers un nouveau lieu, soit vers de nouvelles tâches. Ce concept va plus loin, il ne se limite pas à la mobilité géographique ou professionnelle. Il s'agit d'un processus de changement dynamique utilisant un certain nombre de méthodes et d'outils pratiques. (Djema & Leghima, 2011; Amiar, Dualité d'organisation et adaptation d'entreprise , 2018)

Une étude exploratoire quantitative menée par Joiner, Jaju, & Reddy (2006) discutant la stratégie de redéploiement de marque par rapport au processus de fusion-acquisition tout en examinant la réaction des consommateurs. Les chercheurs distinguent la stratégie de redéploiement non-synergique là où l'entreprise fusionnée opte pour une nouvelle marque, et la stratégie de redéploiement synergique qui garde la marque de l'entreprise acquise, les deux dernières stratégies sont complètement différentes et donc le poids de la décision stratégique est sur les parties prenantes qui doivent être prises en considération. Le résultat de l'étude montre que le capital est le facteur principal le plus important dans la prise de

décision stratégique, aussi les coûts de marque qui changent par rapport à la stratégie redéployée.

D'après l'article de Kumar & Bishnu (2019), le développement de nouveaux produits compétitifs de manière efficace nécessite l'élaboration d'une stratégie très bien étudiée et précise, qui est définis à l'aide des k-MPF (k-most promising features), ce sont les caractéristiques les plus prometteuses du produit par rapport au comportement et choix du client. Pour déterminer les k-MPF qui se traitent par des algorithmes, on utilise un système d'intelligence économique à partir des sites Web et les différents réseaux sociaux, les interviews et les interrogations. Pour conclure ; le redéploiement permet de créer de la valeur pour les entreprises, aussi est un moyen de diversification grâce à l'implantation d'un nouveau secteur au niveau de l'entreprise.

Hugues, Cyrille, & Michel (2018) ont mené une étude approfondie auprès d'une vingtaine de groupes industriels français. Les contraintes économiques ont eu un impact sur la stratégie des groupes industriels alors ils ont mené une stratégie de redéploiement avec une politique de restructuration. L'étude a été réalisée avec une méthode qualitative et quantitative, mais elle a été limitée en raison de l'indisponibilité des informations. Les groupes industriels ont fait appel à la politique de restructuration, elle a été mise en œuvre, soit par : un recentrage sectoriel ou bien par un redéploiement géographique. Les industries des biens intermédiaires ont connu une chute par rapport au taux d'investissement tandis que le taux a resté stable pour ce qui concerne les biens d'équipement.

Le tableau suivant montre la variation des taux d'investissement par secteur d'activité des groupes.

Tableau 1: Taux d'investissement (I/Ca) des grands groupes par secteur d'activité (*)

Années	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Bien intermédiaires	12.8	10.1	7.6	7.3	5.8	6.2	6.5	5.8
Bien d'équipement	5.4	4.8	5.4	4.9	4.3	5.2	5.3	4.6

(*) Biens intermédiaires : Sgpm, Puk, Rp, Air liquide, Cdf chimie, Usinor. / Bien d'équipement : Thomson Brandt, Peugeot, Renault.

Source : (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

Suite aux résultats précédentes certains groupes ont mit en œuvre une stratégie de restructuration plus précisément un recentrage sectoriel, prenant l'exemple du groupe Bsn-Gervais Danone qui a regroupé trois différentes activités. Les tableaux ci-dessus montrent la répartition du chiffre d'affaires et la répartition des résultats net du groupe en analysant les données le PDG du groupe a décidé de s'engager dans un secteur moins concentré. (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

Tableau 2: Répartition du chiffre d'affaire de BSN

Année	Verre plat	Emballage	Alimentaire	Total
1973	35	14	51	100
1976	29	15	55	100
1978	30	16	53	100

Source : (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

Tableau 3: Répartition par secteur du résultat net de BSN.

Année	Verre plat	Emballage	Alimentaire	Total
1974	-53	37	59	43
1976	-120	-39	182	23
1978	-128	22	167	61

Source : (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

D'un autre côté la stratégie de redéploiement géographique ou bien l'internationalisation met fin à la chaîne d'approvisionnement, car elles se caractérisent par la recherche d'une implantation et d'un développement orientés vers les grands marchés pour l'acquisition des parts de marché significatives sur les marchés les plus importants et développés à travers le monde et donc elle diminue les frais d'exportation. (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

D'après cette recherche les difficultés économiques apparues dans la première moitié des années 1970 semblent avoir eu un réel impact sur le fonctionnement et le développement des grands groupes industriels français. En conséquence, les entreprises devaient, d'une part, renforcer leurs moyens dans leurs secteurs traditionnels d'implantation, et d'autre part, choisir avec circonspection leurs nouveaux terrains d'expansion en évitant la dispersion ou la précarité de leurs investissements. (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018)

L'industrie d'armement et de défense est en mutation, vu qu'elle a relevé un défi qui est l'exigence de paix tout en assurant leur pérennité, la solution idéale était la conversion de l'image vers d'autres industries de grande consommation. L'article a présenté une approche stratégique fondée sur la compétence fondamentale dans les industries de défense, et la clé réside dans le redéploiement de leurs compétences fondamentales à travers la diversification de leurs activités sur des marchés civils sans mettre leur existence en jeu. (Cimon & Yan, 2022)

Donc la compétence fondamentale est un ensemble d'aptitudes et de technologies qui permet à une entreprise de fournir un avantage spécifique aux clients, ces caractéristiques ne sont pas imitables, car elle est une source d'avantage concurrentiel, les entreprises doivent donc s'adapter aux évolutions permanentes, parfois rapides, du marché. Pour ce faire, elles doivent adopter une stratégie d'innovation qui englobe trois formes : cession, fusion/acquisition ou diversification. (Cimon & Yan, 2022)

1.2 Les modalités de déploiement

La croissance des organisations est un sujet pertinent dans les recherches commerciales dès la fin des années 1950. Pour qu'une entreprise garde sa pérennité, elle adopte une stratégie de croissance, dont le but de cette étude s'appuie sur l'analyse de la gestion stratégique, alors lorsqu'une entreprise prend une décision pour s'accroître elle passe par la gestion stratégique pour fixer les objectifs et la manière dont elle doit les exécuter. On trouve alors trois modalités de croissance qui sont la croissance interne, la croissance externe sous forme de fusion-acquisition et les partenariats et alliances stratégiques. (Lmoussaoui & Messaoudi, 2021)

Une étude de Dalmasso, Gand, & Garci (2019) sur la croissance des ressources humaines, utilisant la méthode qualitative sur le département d'ingénierie d'un groupe industriel européen, tout en faisant l'analyse le développement des capacités des ressources humaines sur la croissance de l'entreprise, ils ont trouvé que la formation de ces ressources pour le long et le moyen terme cause une diminution des performances et des capacités des ressources humaines sur le court terme.

Le capital humain est la ressource la plus précieuse et une source essentielle d'avantage concurrentiel. Les entreprises multibusiness redéplient en interne les travailleurs entre les unités ce qu'on appelle un redéploiement intra industrie, il n'est souvent associé ni à une

sorte d'entreprise ni à une diversification, mais plutôt à des ouvertures d'établissements dans les industries existantes de l'entreprise, il crée de la valeur non seulement dans le processus de diversification et de reconfiguration, mais aussi en facilitant la croissance horizontale organique. En présentant deux catégories d'incitations susceptibles de conduire à un redéploiement des ressources : les incitations externes, qui découlent de changements dans les conditions relatives du secteur, et les incitations internes, qui découlent de changements dans le produit marginal relatif d'une ressource entre les unités de l'entreprise. (Chauvin & Poliquin, 2020)

L'étude de Zavosh (2019) suit une enquête empirique et met en lumière les résultats des études antérieures sur le redéploiement du capital de l'entreprise. Nous nous appuyons sur la théorie Ressource redéploiement (RR), qui stipule que différentes caractéristiques des ressources d'une entreprise affectent le redéploiement optimal de cette ressource. En particulier, la faisabilité du redéploiement et le coût de l'ajustement dépendent de deux caractéristiques de la ressource potentielle sous-jacente : la fongibilité et la divisibilité.

La fongibilité de la ressource d'une filiale fait référence à sa valeur si elle est employée ailleurs tout en redéployant les ressources d'une entreprise dans une autre entreprise, d'autre part, la divisibilité des ressources d'une filiale se traduit par une plus grande capacité à les faire évoluer en douceur, voyant si l'investissement en capital dans ces deux éléments qui sont la connexité et la divisibilité du redéploiement des ressources contribue à la création d'économies de l'entreprise. (Zavosh, 2019)

En revanche, si les entreprises répartissent mal le capital, c'est parce qu'ils n'ont pas tenu compte de la valeur tirée de l'investissement en capital, c'est aussi parce qu'ils n'ont pas tenu compte du redéploiement des ressources, cela peut être dû à un manque de compréhension de la valeur du redéploiement des ressources, cela peut aussi être dû au fait qu'ils ne savent pas comment utiliser les ressources. (Zavosh, 2019)

L'étude confirme que les marchés des capitaux internes peuvent être plus efficaces que les marchés des capitaux externes parce que les marchés de capitaux internes tiennent compte de la spécificité de l'investissement en capital de l'entreprise, car elle peut créer de la valeur en dirigeant le flux de capitaux vers leurs activités relativement plus connexes. (Zavosh, 2019)

La croissance interne ou la croissance organique implique une stratégie de développement basée sur les capacités des ressources propres de l'organisation, basée principalement sur ses ressources et compétences internes, et est la création d'une nouvelle capacité productive qui est le résultat des efforts propres de l'entreprise, plutôt que de s'associer ou de s'associer à d'autres entreprises. Il contribue à la création de nouveaux emplois et au maintien de l'indépendance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La croissance interne se caractérise par l'autoproduction, l'autofinancement, l'augmentation de capital, l'emprunt et la location. (Lahiouel, 2020; Lmoussaoui & Messaoudi, 2021)

Metais & Meschi (2020) ont établi un article sur l'investissement français aux Etats-unis, utilisant une méthode empirique d'étude d'événements, tout en évaluant les annonces d'investissement français aux Etats-unis et leurs impacts sur la valeur boursière, l'échantillon se constitue de 116 titres de recherche et la variable est les rendements anormaux moyens cumulés. D'après l'analyse descriptive de la variable les chercheurs ont trouvé que les marchés boursiers valorisent le positionnement des organisations qui met en œuvre une stratégie de croissance externe par la méthode d'acquisition, car elle génère une plus grande valeur pour l'actionnaire.

D'après la recherche réalisée par Alaaraj, Mohamed, & Bustamam (2018) sur l'importance de la croissance externe sur la performance des organisations, ils ont utilisé une méthode quantitative par l'établissement d'un questionnaire en ligne et la population d'étude est l'entreprise PLC de la Malysie. L'analyse descriptive a montré que l'adoption d'une stratégie d'alliance a un très grand impact sur l'entreprise que la stratégie d'acquisition d'une autre partie l'alliance est moins coûteuse et elle garde l'indépendance de l'organisation, alors la stratégie de croissance externe aide à mieux développer l'entreprise et augmente le plus sa performance.

1.3 Le redéploiement industriel en ALGERIE

Une recherche établie par Marouf (2009) sur Le redéploiement industriel en Algérie, dont il a analysé l'historique de l'évolution de l'industrie algérienne on le découpe en deux phases, l'une correspond à la croissance accélérée de l'industrialisation à la fin des années 1960, l'autre par rapport au début de la crise en fin des années 1980, le résultat de cette analyse montre que l'Algérie a opté pour une stratégie d'industrialisation pour s'externaliser vers les marchés internationaux, qui se caractérisent par une facilité

d'intégration à l'économie mondiale en développant une certaine autonomie, mais cette stratégie d'intégration au marché internationale a connus un grand risque due à la mauvaise allocation d'investissement, ce qui a causé une crise et une adoption d'un redéploiement industriel, engendrant un recul économique ; tandis que le but de la politique industrielle est d'assurer une compétitivité dans un cadre mondialisé. En conclusion l'industrie algérienne est désormais fragile grâce à la dépendance d'approvisionnement extérieure et l'autonomie financière, et donc le chercheur a constaté qu'il n'y a pas une véritable stratégie de spécialisation et d'adaptation de l'industrie algérienne au système industriel mondial.

En revanche et pour bien comprendre le redéploiement industriel algérien la recherche suivante faite par Djema & Leghima (2011) sur l'un des moyens de décision de la stratégie de redéploiement qui est la restructuration. L'article est intitulé « la stratégie de redéploiement /restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes », la recherche est faite selon l'étude des trois principales phases ; en premier le redéploiement de restructuration et de performance, ensuite la compréhension de la réalité des restructurations des Entreprises algériennes publiques et en dernier l'analyse de l'impact des mesures de restructuration.

La restructuration est l'ensemble des opérations qui visent à réorganiser une entreprise en fonction de la conjoncture économique ou d'une stratégie. L'objectif de la restructuration par rapport aux industries algériennes est quantitatif (coûts, taille) et ou/qualitatif (efficacité de l'organisation et compétitivité hors prix), les restructurations sont censées avoir un effet bénéfique sur les performances économiques et financières des entreprises, les chercheurs ont tenu compte du fait qu'un seul facteur ou un seul ratio ne peut en aucun cas refléter l'impact des mesures de restructuration sur la performance de l'entreprise. (Djema & Leghima, 2011)

Ils ont pris plusieurs facteurs ou indicateurs, à savoir l'évolution de 1996 à 2010 du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de la production en valeur et des effectifs. Dès les années 1980, l'objectif était d'augmenter les performances industrielles et économiques. Les entreprises publiques disposaient d'une certaine autonomie et cette liberté fut la cause de la faillite de plusieurs entreprises. Djema & Leghima, (2011) ont analysé l'impact des mesures de restructuration sur la performance des deux entreprises ENIEM et Electro Industrie au final, ils ont constatés que l'ouverture économique représente un danger pour

le développement économique de l'Algérie. Le tableau ci-dessus présente les degrés d'efficacités entre 1996-2010. (Djema & Leghima, 2011)

Tableau 4: Degré d'efficacité de l'ENIEM et ELECTRO-industrie durant la période 1996-2010

Année	Degré d'efficacité de l'ENIEM	Degré d'efficacité de l'ELECTRO-industries
1996	0,43658	0.16021
1997	0,52579	0.14906
1998	0,61163	0.20063
1999	0,49969	0.13061
2000	0,43182	0.27053
2001	0,42593	0.35399
2002	0.51902	0.44035
2003	0.58368	0.51296
2004	0.68839	0.63398
2005	0.72694	0.61606
2006	0.57304	0.64811
2007	0.55827	0.78297
2008	0.58514	0.90948
2009	0.78427	0.92535
2010	0.78703	0.92216

Source : (Djema & Leghima, 2011)

En plus des recherches précédentes, un article d'AMIAR (2020) a expliqué l'une des politiques de redéploiement qui est la transition de l' conomie. L'article a fait principalement référence aux économies des anciens pays socialistes. Il s'agit de déterminer les types d'organisation sociale et politique en redéployant des fonctions productives viables.

L'objectif économique stratégique du développement, est de maintenir l'économie dans un état efficace, alors que le passage du système économique planifié au système d'économie de marché a marqué une rupture systémique par la prédominance des mécanismes de marché, implique aussi l'accélération des mesures de promotion du secteur privé, la privatisation et la promotion d'entreprises publiques viables, alors un système se juge par

sa capacité à assurer une allocation optimale des ressources et à produire de l'efficacité. (Amiar, La politique du redéploiement stratégique dans le cadre de la transition de l'économie Algérienne., 2020)

Le chercheur a déduit que la transition de l'économie est une entreprise qui demande du temps et implique une approche qui identifie les points d'attaque, elle doit être conditionnée à l'émergence de l'opérateur moderne, au redéploiement et précisions des différentes missions, cette émergence de l'entité économique dans laquelle tous les acteurs, y compris l'État, sont impliqués dans les relations contractuelles. (Amiar, La politique du redéploiement stratégique dans le cadre de la transition de l'économie Algérienne., 2020)

L'étude de (Laceb, 2014) faite à travers la méthode de scoring et d'observation, afin de prouver qu'une entreprise peut bien se positionner et avoir un pouvoir compétitif sur le marché régional et international, par un certain développement au niveau des entreprises.

Tout d'abord, il est important d'avoir une sorte de réflexion stratégique, qui est gérée et guidée par des connaissances et des statistiques déjà établies, tels que les données de la chaîne de valeur par rapport aux informations sur la concurrence, en outre le changement qualitatif de l'industrie ne s'arrête pas à quelques actions de remise à niveau, il est le résultat d'actions prorogé, délicate et chère qui exige une réflexion solide et un déploiement de nouvelle stratégie. (Laceb, 2014)

Tout au long de la mission envisagée, on trouve que la réflexion stratégique, reflète l'esprit des employés qui collaborent dans l'organisation. D'une autre partie et selon l'étude de cas, la situation financière peut aussi être une grande menace sur la pérennité de l'entreprise, en raison des déséquilibres financiers l'Etat s'engage à restructurer le capital consommé par les entreprises publiques consécutives aux pertes, en contrepartie, les entreprises doivent s'autofinancer, mais les coûts de production sont tirés à la baisse par les charges. (Laceb, 2014)

Par ailleurs les plans financiers sont toujours mis en avance de chaque projet, car il est l'un des facteurs clés de succès qui détermine le positionnement concurrentiel par le calcul de la marge brute, la capacité d'autofinancement etc. Il est obligatoire d'effectuer un diagnostic financier de l'organisation afin de prendre une bonne décision, on s'appuyait sur les recettes, les bilans financiers, les prévisions de dépenses et tarifs des actions d'importation et d'exportation, dans cette étude les chercheurs ont fait l'analyse financière selon les

critères d'équilibres qui sont ; le FR, le BFR et la TN, l'étude est ainsi faite par des ratios de gestions telles que ; le CA, la VA, l'EBE. (Laceb, 2014)

2. Le cadre conceptuel

2.1 Introduction à la stratégie

2.1.1 La définition de la stratégie

"La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. "

-Alfred Chandler

"La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. »

-Michael Porter

"Une configuration dans un flux de décisions" Henry Mintzberg

"L'orientation à long terme d'une organisation." Stratégique

Étymologiquement, le mot stratégie réunit deux mots grecs :stratos pour armée et ageîn pour conduire. La stratégie concerne donc la conduite des armées, et par extension la conduite de toute organisation humaine. Vous venez donc d'acheter un livre traitant des fondamentaux de la conduite stratégique des organisations, de la maîtrise de leur transformation au cours du temps. (A.Lécho G. , 2017)

La stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille (René, Ducreux, & Kachaner, 2009)

2.1.2 L'historique de la stratégie

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre et l'étude de ses succès elle est apparue au milieu des années 1960, elle est utilisée dans un contexte micro-économique par Alfred Chandler. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres. (Bouglet, 2013)

Le mot stratégie vient du grec "stratos" (armée) et "agein" (diriger). À Athènes, le "stratos" était un général élu, un poste créé lorsqu'Athènes était en guerre contre la Perse en 506 avant Jésus-Christ. Les Grecs considéraient la définition de la stratégie comme l'une des responsabilités d'un dirigeant. Ils ont également réfléchi au type de personne qui conviendrait à ce rôle et à la manière dont ils devraient être formés. Fait intéressant, ils ont conclu que les compétences intellectuelles, bien qu'essentielles pour un bon stratège, ne suffisaient pas si elles n'étaient pas soutenues par un apprentissage pratique. (Bouglet, 2013; Macmillan & Trampoee, 2001)

Le général chinois Sun-Tzu (tr. 1997) a écrit sur la stratégie, en l'associant étroitement aux fonctions d'un dirigeant : "Seul un dirigeant brillant et un excellent chef, qui est capable de conduire son intelligence avec supériorité et intelligence, ils sont certains d'obtenir de grands résultats. L'ensemble de la force s'en remet à lui pour chaque mouvement, c'est l'essence même de la stratégie, selon Sun Tzu, la stratégie consiste autant à éviter les batailles qu'à les livrer, le but est de vaincre l'ennemi en livrant le moins de batailles possibles. (Bouglet, 2013; Macmillan & Trampoee, 2001)

Le stratège militaire le plus connu de l'histoire plus récente est peut-être Carl Von Clausewitz (1832). Une phrase souvent citée met en évidence un important paradoxe concernant la stratégie, à savoir que les bonnes stratégies sont intrinsèquement simples mais difficiles à concevoir : ainsi, en stratégie, tout est très simple, mais pas pour autant très facile". Pour Von Clausewitz, les bonnes stratégies sont difficiles à concevoir et encore plus difficiles à mettre en œuvre de sorte que très peu de gens réussissent en tant que stratèges. (Macmillan & Trampoee, 2001)

La pensée militaire a certainement une certaine pertinence pour la stratégie d'entreprise. L'accent mis sur la victoire, sur l'importance du leadership et sur la nécessité d'agir pour obtenir les résultats souhaités est autant de thèmes qui trouvent un écho. D'un autre côté, les campagnes de guerre sont une analogie limitée aux réalités auxquelles les entreprises modernes sont confrontées. De nos jours, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises. (Macmillan & Trampoee, 2001)

2.2 Le concept stratégique

2.2.1 Mission, vision et objectif

La création de valeur et la pérennité sont l'achèvement de toute entreprise, et pour cela le manager traduit les objectifs principaux sous forme de missions afin de guider l'entreprise vers des objectifs unifiés. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013)

a. Mission

La mission stratégique est développée par le « pourquoi » de l'organisation, elle affirme l'intention primordiale, la raison d'être, la finalité et le bénéfice pour la société en général, tout en participant au développement du climat social de l'entreprise. La mission stratégique s'assure que les employés assimilent et aient confiance à la stratégie et son déploiement, et les gestionnaires peuvent décrire la mission d'une manière qui révèle les causes profondes de ses actions. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014; A.Lécho G. , 2017)

b. Vision

Les tendances stratégiques considèrent la vision comme le fondement de la réflexion stratégique d'une entreprise le concept de vision stratégique est complexe, implique différents domaines et des interprétations multiples, et ses limites doivent être définies pour bien le comprendre. Il fait référence à l'image organisationnelle dans le futur. Il reflète la compréhension d'un leader de "l'environnement concurrentiel, le positionnement de son entreprise et le développement d'une philosophie stratégique. La vision stratégique d'un leader est un facteur important pour expliquer les actions stratégiques. (Elbousserghini, 2018)

La prospective stratégique ne se limite pas à prédire l'avenir, mais concerne également la perspicacité d'un leader basée sur son expérience, et sa capacité à envisager l'avenir de l'organisation Une vision stratégique montre la direction que prend une entreprise, mais n'est pas toujours clairement exprimée, elle implique une compréhension globale des principaux enjeux (fournisseurs, clients, concurrents, marchés, actionnaires, etc.) Une vision stratégique est une représentation actuelle d'un ensemble de facteurs considérés comme importants pour l'avenir souhaité d'une entreprise, ou un ensemble de croyances qui donnent une identité et une cohérence à une organisation. (Elbousserghini, 2018)

c. Objectif

Selon une entreprise, l'objectif stratégique est de créer et de maintenir un avantage durable sur ses concurrents, les entreprises qui ont besoin de réduire leur consommation de ressources de manière durable (souvent grâce à un profil de coûts favorable) afin d'offrir un service donné sûr d'être bien positionné à long terme. Bien sûr, un meilleur positionnement des coûts n'est pas le seul avantage concurrentiel de l'entreprise, mais c'est évidemment le plus important, singulièrement en période de croissance. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014; René, Ducreux, & Kachaner, 2009)

Cependant, le comportement des coûts à long terme de l'entreprise est prévisible ;il fait suite à un phénomène souligner et formalisé par le fondateur du Boston Consulting Group Bruce Henderson en 1966. Un objectif est l'énoncé d'un résultat spécifique à atteindre. Ils sont généralement exprimés en termes financiers. Les objectifs peuvent également être exprimés en termes de part de marché, de niveau de qualité, de taux de fidélisation. Parfois, les objectifs sont directement liés aux mesures de l'avantage concurrentiel. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014; René, Ducreux, & Kachaner, 2009)

Progressivement l'organisation se fixe des objectifs triples, de même économiques, mais aussi environnementaux et sociaux, ce qui fait remarquer leur responsabilité sociale au sens large. Certains observateurs voient la mission, la vision comme des déclarations vagues et dénuées de sens. Au lieu de cela, les objectifs semblent être extrêmement opérationnels. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014; René, Ducreux, & Kachaner, 2009)

2.2.2 Les attentes des parties prenantes

Les parties prenantes influencent les décisions stratégiques prises par les gestionnaires de l'entreprise. Elles ont une position importante par rapport au succès de l'entreprise même si elle ne fait pas partie du conseil d'administration, alors les gestionnaires doivent identifier les parties prenantes qui ont le plus d'influence, donc sur quelles attentes et niveaux d'influence se différencient les parties prenantes sachant que ces dernières ont leurs propres objectifs qui sont indépendants des objectifs de l'entreprise. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

Ce que la stratégie vise à atteindre doit être défini par l'individu. Et avant que la stratégie de l'entreprise ne soit construite, il peut y avoir une stratégie des parties prenantes. Cela signifie que chaque partie prenante cherche à défendre ses propres intérêts. (Bouglet, 2013)

Les parties prenantes sont des agents économiques qui peuvent influencer ou être affectés par les activités de l'entreprise individuellement ou en groupe. Il peut s'agir d'employés, de clients, de fournisseurs, de pays, d'actionnaires ou même d'associations. Bien sûr, il n'y a pas de liste générale des parties prenantes, et chaque entreprise peut lister les parties prenantes qui lui correspondent. Il existe plusieurs catégories d'intervenants, internes, externes, alliées, ennemies, primaires et secondaires. (Bouglet, 2013)

2.3 Le diagnostique stratégique

2.3.1 Le macro-environnement

L'environnement externe d'une organisation est constitué des conditions extérieures à l'organisation, y compris les personnes et les organisations qui influencent les changements externes dans le secteur d'activité de l'organisation, notamment ceux qui influencent l'intensité de la concurrence. (Witcher, 2020)

Les conditions externes changent constamment, et les organisations doivent surveiller et revoir leur stratégie en permanence afin de gérer efficacement toute menace émergente et d'être en mesure d'exploiter les opportunités avantageuses. De nombreux changements sont difficiles à identifier, et leurs conséquences sont souvent incertaines, voire inconnaissables. Le point de départ est de surveiller et d'examiner les tendances de fond afin d'identifier et d'évaluer les opportunités et les menaces ; cela conduit le processus de gestion stratégique de l'extérieur vers l'intérieur. (Witcher, 2020)

2.3.1.1 L'analyse PESTEL

L'approche la plus complète et la plus utilisée pour regrouper et examiner les tendances macro-environnementales dans le cadre de la gestion stratégique est PESTEL, un moyen mnémotechnique pour désigner les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques. Les changements survenant au fil du temps dans l'un de ces domaines sont susceptibles de conduire à la transformation des industries. Si une organisation surveille et vérifie son environnement externe, elle sera

mieux à même de répondre aux tendances et de réagir plus rapidement au changement que ses concurrents. (Witcher, 2020)

- **Tendances politiques**

Les facteurs politiques comprennent les tendances non seulement des actions des gouvernements et des agences locales, nationales et internationales, mais aussi de la pensée et des activités des groupes et des individus influents. Dans de nombreux domaines, la concurrence est façonnée par les politiques gouvernementales et les décisions réglementaires. Par exemple, une grande incertitude se trouve sur les marchés mondiaux en raison d'une possible guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine. (Witcher, 2020)

- **Economie**

Les tendances économiques incluent l'utilisation et les prix des ressources, les taux d'intérêt, des revenus, la croissance économique, l'inflation et la productivité. Depuis la crise financière de 2008, les économies émergentes de la Chine, de l'Inde et de certains autres pays d'Asie sont en tête des taux de croissance économique dans le monde. Si la mondialisation s'est ralentie à la suite de la crise financière mondiale, elle montre tous les signes d'une poursuite, avec un rythme totalement lent. (Witcher, 2020)

- **Sociale**

Les facteurs sociaux comprennent les tendances démographiques, sociales et de style de vie, les identités de groupe et les rôles de genre, les cultures nationales, l'éthique, la moralité et les attentes. Le baby-boom qui a suivi la Seconde Guerre mondiale dans les pays occidentaux a donné naissance à un groupe important et distinct de consommateurs qui, en vieillissant, dépenseront davantage, groupe important et distinct de consommateurs qui, en vieillissant, dépenseront davantage pour la santé et les loisirs à la santé et aux loisirs. (Witcher, 2020)

- **Technologie**

La technologie comprend l'impact des changements technologiques nouveaux et en développement sur les ressources, les comportements organisationnels, les produits et services et les opérations. La prévalence des smartphones et des applications de lecture des prix et l'utilisation accrue de l'internet transforment la nature des achats et plus généralement le rôle de l'information. (Witcher, 2020)

- **Écologique**

Les facteurs environnementaux comprennent non seulement la qualité de vie, la durabilité et le recyclage des ressources, mais aussi les possibilités logistiques et les infrastructures. Des questions telles que les ressources mondiales, le réchauffement de la planète et la pollution causée par les emballages en plastique et l'agriculture intensive s'intensifient et devront être pris en compte par la plupart des organisations. (Witcher, 2020)

- **Légal**

Les facteurs juridiques comprennent les lois et les mesures réglementaires, les normes, les exigences aux frontières, les réglementations du travail, etc. Cela peut également inclure la mondialisation des questions relatives au commerce international et au droit de la concurrence. Les cadres juridiques nationaux varient considérablement, et leurs conséquences sur les industries individuelles sont profondes. L'une des tendances les plus significatives est le resserrement des normes comptables réglementaires à la suite de grandes faillites d'entreprises, telles que : Enron, Tyco International, Peregrine Systems et WorldCom et l'éclatement de la bulle Internet. (Witcher, 2020)

2.3.1.2 Les forces de porter

La contribution la plus influente à la réflexion sur la stratégie concurrentielle est sans doute celle de Michael Porter (1980) qui a introduit le cadre de l'industrie, de la rentabilité et des cinq forces concurrentielles. (Witcher, 2020)

- **Pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir du client (pas nécessairement le consommateur) est plus fort avec la concentration, l'achat en gros et moins de produits. Différenciation. Le prix est moins important lorsque la qualité du produit fourni et son impact sur le prix sont importants. L'importance du service en particulier, lorsque des réponses rapides et des conseils de la part des fournisseurs sont nécessaires, peut être un facteur décisif. Les producteurs essaient souvent de réduire le pouvoir des canaux en concluant des accords exclusifs avec des distributeurs et des détaillants. (Witcher, 2020; Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

La force des fournisseurs influencera la rentabilité des organisations clientes ; si celle-ci est forte, les fournisseurs peuvent négocier des prix plus élevés à leur avantage. Les fournisseurs ne dépendent pas d'une seule industrie pour leurs revenus. Il n'y a pas de substituts pour les produits et services pour lesquels il n'y a pas de substituts. L'industrie a un potentiel d'intégration vers l'avant et d'entrée sur le marché d'un client. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010; Witcher, 2020)

- **Les menaces des produits services de substitution**

Les substituts sont presque toujours présents, mais sont difficiles à identifier s'ils apparaissent sous une forme différente des produits ou services d'une industrie. Cependant, la menace des substituts influe sur la rentabilité d'une industrie, car elle peut permettre aux clients d'une industrie d'aller voir ailleurs. La menace des substituts est élevée s'il apparaît que les alternatives offrent un compromis prix-performance attractif pour les par rapport à l'offre de l'industrie. Le coût de changement de fournisseur pour le client doit être faible non seulement en termes de coûts, mais aussi en termes de commodité et d'assurance. (Witcher, 2020; Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **La menace des nouveaux entrants**

Une nouvelle concurrence extérieure exerce des pressions supplémentaires sur les parts de marché existantes qui influencent les prix, les coûts et les investissements dans un secteur. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises existantes dans un secteur menacé peuvent maintenir leur rentabilité afin de rendre leur secteur moins attrayant pour d'éventuels entrants. (Witcher, 2020)

Si les barrières à l'entrée sont faibles et que la rentabilité du secteur est élevée, de nouvelles entreprises peuvent entrer dans le secteur et faire baisser les prix et les coûts. Entrer dans le secteur, faire baisser les prix et augmenter les coûts pour les concurrents existants. Le défi pour les nouveaux entrants est de trouver des moyens de surmonter les barrières à l'entrée sans avoir à supporter de lourds coûts d'investissement qui annulent la rentabilité de l'activité dans le secteur. (Witcher, 2020)

➤ **La stratégie océan bleu**

Il existe une stratégie additive au modèle de PORTER qui est la stratégie océan bleu, cette dernière se caractérise par l'absence des fournisseurs et des clients donc cette stratégie vise à fonder une nouvelle activité et une nouvelle offre sur le marché là où il n'y a pas de concurrence, cette stratégie est menée par une minorité d'entreprises tandis que son facteur de succès est l'innovation avantageuse. (Bouglet, 2013)

Dans plusieurs livres, on trouve que la stratégie d'océan bleu est considérée comme une réflexion stratégique.

Tableau 5: Les caractéristiques des océans bleu e rouges

Océan rouge	Océan bleu
<p>Objectif : vaincre la compétition</p> <p>Approche : utilisation de la méthode actuelle.</p> <p>Stratégie : aligner les activités par un choix stratégique.</p> <p>Compétition : Le marché existe déjà</p>	<p>Objectif : une compétition insolente</p> <p>Approche : Créer et capturer de nouvelles demandes.</p> <p>Stratégie : aligner les activités par un choix stratégique.</p> <p>Création : développer un nouveau marché.</p>

Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015)

2.3.2 Le microenvironnement

2.3.2.1 Chaîne de valeur

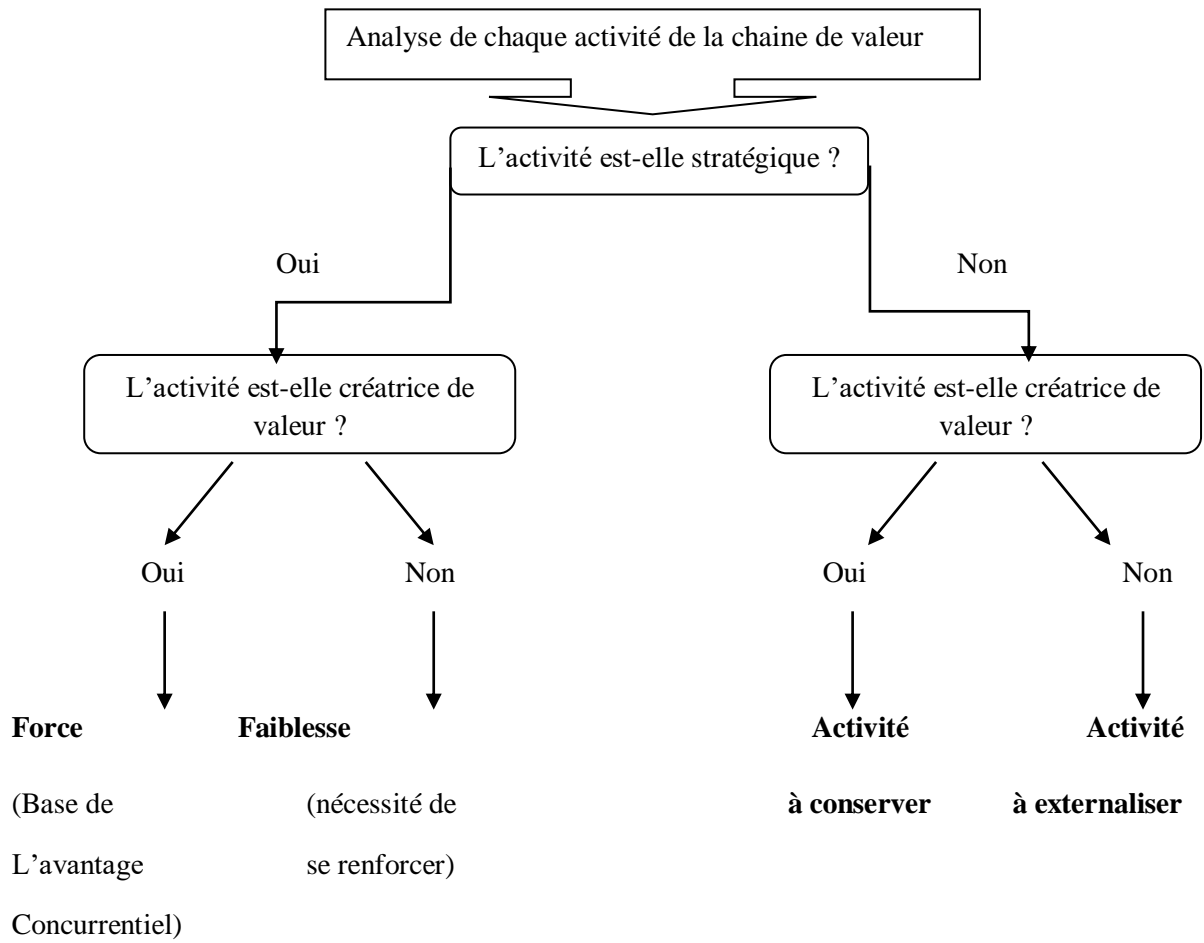
Une chaîne de valeur est un cadre organisationnel permettant de désagréger et de présenter les activités stratégiquement pertinentes d'une organisation afin de comprendre le comportement des coûts et les sources existantes et potentielles de différenciation. Le rôle d'une chaîne de valeur est d'identifier les activités pertinentes sur le plan stratégique dans les domaines clé de l'organisation afin d'évaluer comment elles interagissent ensemble pour soutenir la stratégie choisie. (Bouglet, 2013)

Une organisation maintient son avantage concurrentiel en réalisant ces activités stratégiquement importantes à moindre coût ou mieux que ses concurrents, les activités créatrices de valeur sont présentées de manière générale comme des activités primaires et des activités de soutien. (Bouglet, 2013)

- Les activités primaires : elles ajoutent de la valeur par la transformation de ressources en produits et services qui sont : la logistique interne et externe, la production, Marketing et commercialisation et les services. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)
- Les activités de soutien apportent une valeur ajoutée en facilitant et en aidant les activités primaires. Ce sont généralement des fonctions du personnel et la responsabilité d'un département dédié, bien qu'elles soient normalement d'orientation transversale, les activités sont : l'approvisionnement, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines et l'infrastructure de l'entreprise. (Witcher, 2020; Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

La chaîne de valeur permet de dégager les niveaux des activités stratégiques lesquelles se base l'organisation, il est aussi obligatoire de savoir d'après le diagnostic des ressources et compétences, comment prendre une décision. Nous présentons le schéma ci-dessus pour comprendre la procédure :

Figure 1: La procédure de prise de décision d'après la chaîne de valeur



Source : (Bouglet, 2013), modifié par nous-mêmes.

2.3.2.2 Le cadre VRIO

Jay Barney (1997) propose le cadre VRIO comme moyen d'identifier les ressources stratégiques ; il suggère que des bénéfices supérieurs à la moyenne sont probables si les attributs d'une organisation sont :

- a. Précieux (*valuable*) : lorsqu'ils permettent à une organisation de mettre en œuvre une stratégie qui améliore son efficacité et son efficience.
- b. Rares : peu d'organisations concurrentes, voire aucune, possèdent ces attributs précieux.
- c. Inimitables : les attributs sont trop difficiles à imiter parce qu'ils ont une histoire et un développement uniques, leur nature et leurs caractéristiques. Une histoire et un développement uniques, leur nature est ambiguë ou socialement complexe sur le plan social.
- d. Organisable : une organisation est capable de gérer et d'exploiter le potentiel concurrentiel des trois premiers.

Les ressources stratégiques qui répondent aux critères VRIO peuvent être valorisées de différentes manières. L'intangibilité est par essence une qualité ressentie de manière holistique. Toutes les organisations sont, dans une certaine mesure, des ensembles uniques d'attributs. C'est la manière dont ils sont utilisés et gérés qui déterminent les différences de performance organisationnelle. (Witcher, 2020)

2.3.2.3 La vision de la stratégie basée sur les ressources

La vision de la stratégie basée sur les ressources (RBV) est une vision de la gestion stratégique comme la gestion des ressources stratégiques. Il s'agit d'actifs stratégiques internes, tels que les compétences de base et le mode de travail des employés, qui sont uniques à une organisation donnée, ils procurent un avantage concurrentiel difficile à comprendre et à imiter par les rivaux.

Edith Penrose (1959) a suggéré dans son livre *The Theory of the Growth of the firm* que les "ressources" devraient être définies en termes de leur valeur pour soutenir la stratégie plutôt que comme des ressources économiques étroites définies par leur valeur marchande.

Les ressources stratégiques peuvent n'avoir qu'une faible valeur marchande générale, mais les ressources spécifiques à l'entreprise sont plus importantes, et selon la RBV, les

ressources spécifiques à l'entreprise sont celles qui contribuent le plus à la différence concurrentielle. (Witcher, 2020)

➤ **La synthèse du diagnostique**

La matrice SWOT

La matrice suivante synthétise les conclusions du diagnostic stratégique effectué. (Bouglet, 2013)

Le SWOT est utilisé comme un cadre intégratif pour examiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation. Il peut être utilisé comme une méthode rapide et simple ou plus profondément comme un cadre d'organisation détaillé et complet. Les composantes de l'analyse doivent être basées sur la détermination des objectifs stratégiques. (Witcher, 2020)

La stratégie SWOT est composée des éléments suivants (Witcher, 2020) :

- Les forces sont les attributs de l'organisation qui aident à atteindre les objectifs stratégiques.
- Les faiblesses sont les attributs qui ne sont pas utiles ou qui requièrent de l'attention pour les rendre utiles à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Les opportunités sont des influences externes qui aident à atteindre les objectifs stratégiques.
- Les menaces sont des influences qui pourraient nuire ou empêcher la réalisation des objectifs stratégiques.

Tableau 6:La matrice SWOT

	Forces (S)	Faiblesses (W)
Opportunités (O)	SO : Les opportunités sont saisies on utilisant les forces.	WO : Les opportunités qui sont saisies on minimisant les faiblesses.
Menaces (T)	ST : écartement des menaces, en utilisant les forces.	WT : l'écartement des menaces, en minimisant les faiblesses.

Source: (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.3.3 Le positionnement stratégique

D'après Michael Porter, le positionnement est un avantage concurrentiel en vue des concurrents. On distingue deux formes de positionnement :

- Le positionnement différencié (quantité) : C'est quand présente une offre avec plus de valeur ajoutée que celle de base, par conséquent les coûts sont beaucoup plus augmentés, et cela impacte le prix de vente qui sera élevé.
- Le positionnement low cost (prix) : lorsque l'entreprise reproduit une offre, avec des caractéristiques de base déjà utilisés. Pour but de diminuer les coûts de production, et pour cela l'offre est vendue avec un prix bas.
- Le positionnement focalisé : autrement dit une stratégie de niche, dont l'organisation se concentre sur un seul segment et offre une prestation unique pour catégorie de clients bien définie. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

Tableau 7: Tableau 7. Les trois positionnements (stratégies) génériques selon Michael Porter

		Avantage concurrentiel	
		Cout le plus faible	Différenciation
Cible visée	Large	Low cost	Différenciation
	Étroite	La focalisation	

Source: (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.4 La stratégie corporate

La stratégie corporate, ou la stratégie de croissance, est liée à la composition et à la gestion de son portefeuille d'affaires. Tandis que la stratégie de commercialisation vise à optimiser la performance de la société dans un champ d'activité déterminé, la stratégie d'entreprise a pour but d'optimiser la valeur générale de l'entreprise en essayant de choisir les activités dont l'entreprise doit prendre de l'expansion. Son approche est de créer un portefeuille cohésif d'activités, en regroupant les activités qui ont plus de valeur ensemble, dont ils disposeraient individuellement s'ils étaient indépendants. Les synergies des activités occupent ainsi une place fondamentale au niveau de la stratégie d'organisation. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013)

2.4.1 Décisions concernant la composition du portefeuille

2.4.1.1 La diversification

La diversification connexe se produit lorsque les entreprises d'une société ont certaines caractéristiques en commun qui permettent à une société mère de créer des synergies qui profitent à toutes les entreprises qui, autrement, n'existeraient pas. (Witcher, 2020)

L'importance économique de la diversification

La diversification est la façon dont les entreprises multinationales sont créées. C'est la norme dans les grandes entreprises. Les entreprises diversifiées représentent en général plus de 50 pour cent des économies nationales à travers le monde. La majorité des entreprises dans les grandes banques mondiales, comme le Fortune 500, sont des multinationales diversifiées, tout comme les groupes d'entreprises qui dominent les économies émergentes. (Puranam & Vanneste, 2016)

2.4.1.2 Le recentrage

C'est une méthode pour analyser l'ensemble des activités, et leur degré d'évolution par rapport à leur conformité avec la rentabilité des associés, il est conçu autant que rectificateur des débordements de la diversification, et consiste pour une société à réduire son ensemble d'activités, au moyen de dessaisissement à des sociétés qui pourrait être les meilleurs. Cependant il ne devrait pas être associé à la spécialisation, même si il peut y mener. Le premier objectif est de renforcer le niveau de cohérence des actions d'un holding. La société choisit d'avantage ses placements selon la synergie des activités, d'une

autre part il oriente la logique de désinvestissement, est de conserver les actifs pour lesquels la société dispose d'un leadership fort. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013)

2.4.1.3 La spécialisation

La spécialisation c'est aussi un type de différenciation, qui amène la société à proposer une prestation pour un segment donné, susceptible de tirer le meilleur de la spécificité de l'offre spécialisée. Cela permet de facturer à la clientèle un tarif supérieur que celui de l'offre, en outre il est seulement logique si le segment visé est prêt à payer les charges supérieures. Au sein d'une entreprise fonctionnelle, les différents éléments constitutifs de la structure sont spécialisés dans chaque fonction ; production, commerciale, financière...l'intérêt de cette méthode spécialisée réside dans le fait que chacune des entités se concentre à l'égard de son activité. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013)

2.5 Le déploiement stratégique

A la fin de la démarche stratégique et après avoir établi un diagnostic stratégique pour connaître où sont les stratégies les plus adéquates pour l'entreprise. Il reste à savoir comment entreprendre ces dernières, on montre par la suite la manière dont l'organisation prend en considération pour déployer sa stratégie. (Bouglet, 2013)

2.5.1 La pertinence

La pertinence est un facteur majeur aide à prendre la décision du déploiement stratégique, elle représente la compatibilité entre la stratégie de l'organisation et les facteurs externes qui la confrontent et donc la pertinence se base sur les outils d'analyse de l'environnement interne et externe, pour bien préciser les orientations et la modalité que l'entreprise doit adopter. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.5.2 L'acceptabilité

L'acceptabilité fait référence à la conformité entre les finalités attendues par les parties prenantes et le rendement prévu d'une entreprise. Le rendement ou bien la finalité est analysée par rapport au risque, aux gains, et aux réactions des parties prenantes. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

- **Le risque**

Il est nécessaire que chaque entreprise détermine son niveau de risque acceptable, car le risque désigne la probabilité d'échec de la stratégie d'entreprise. Donc le choix de la stratégie doit être restreint par les limites de risques acceptables d'une organisation ; ces facteurs de risque se trouvent dans les papiers de références d'entreprise et dans les réquisitions d'investissement des grands projets pour les demandes d'investissement. Outre que les risques financiers, il ne faut surtout pas négliger les autres types de risque qui ont un impact négatif sur l'image de marque et la réputation de l'organisation. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

- **Les gains**

Les gains sont les avantages que les parties prenantes peuvent s'attendre à tirer d'une stratégie. Il existe plusieurs approches pour analyser ces gains. Il est important de souligner qu'il n'y a pas de norme absolue pour définir ce qu'est un gain élevé ou un gain faible. Tout dépend de la filière, du pays et des attentes des différentes parties prenantes. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

- **La réaction des parties prenantes**

Il faut tenir compte de l'impact de la stratégie envisagée sur les différentes parties prenantes. Les dirigeants doivent comprendre comment la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes peut entraîner le succès ou l'échec des stratégies. Pour bien déterminer l'acceptabilité des parties prenantes, nous anticipons leurs réactions aux différentes situations. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

- Les propriétaires ont des prévisions financières qui définissent l'acceptabilité de la stratégie d'entreprise, car la stratégie a un rôle important dans l'augmentation du capital et la rentabilité de l'entreprise, donc les attentes financières, il faut qu'elle soit prise en considération.
- Les organisations d'épargne et les banquiers ; donnent une grande importance au degré du risque car il peut affecter leur taux d'investissement qui est l'élément essentiel de gestion des fonds. Donc les prêteurs ont besoin des bilans de l'entreprise pour la sélectionner.

- Les organismes de régulations font des limites surtout en ce qui concerne les élargissements géographiques. Ces autorités sont les plus importantes des parties prenantes par rapport aux différentes industries.
- Les organisations syndicales et les employés luttent contre les décisions qui engendrent la défaite d'emplois.

2.5.3 La faisabilité

L'évaluation de la faisabilité financière est basée sur une prévision des flux de financement. Il consiste à déterminer et à calculer les fonds et les cash-flows que le déploiement stratégique exige afin d'avoir des nouveaux apports. Mais ce ne sont pas seulement les managers qui contribuent au savoir-faire avec leur expérience dans le déploiement stratégique, mais tous les membres de l'organisation, en particulier ceux qui sont en contact avec les clients. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.6 La mise en œuvre des modalités de la stratégie

Une entreprise doit savoir mettre en œuvre sa stratégie et une fois le mode de déploiement est défini, l'entreprise choisit une structure qui la rend capable de communiquer sa stratégie en interne. La structure accueille la stratégie et permet de la mettre en œuvre, il existe plusieurs structures, très différentes les unes des autres et chaque type de structure s'inscrit plus ou moins dans une stratégie différente. Donc, avant d'envisager la possibilité de recourir à un partenaire externe, une entreprise se pose la question pour savoir si elle peut assurer sa propre mise en œuvre de la stratégie (Bouglet, 2013)

2.6.1 La croissance interne

La croissance interne ou la croissance organique implique une stratégie de développement basée sur les capacités propres de l'organisation, basée principalement sur ses ressources et compétences internes, et est la création d'une nouvelle capacité productive qui est le résultat des efforts propres de l'entreprise, plutôt que de s'associer ou de s'associer à d'autres entreprises. Il contribue à la création de nouveaux emplois et au maintien de l'indépendance de l'entreprise. La croissance interne se caractérise par l'autoproduction, l'autofinancement, l'augmentation de capital, l'emprunt et la location. (Lahiouel, 2020; Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.6.1.1 Le choix de la croissance interne

Il est :

-Soit volontaire donc l'objectif de l'entreprise est de valoriser ses compétences sur un volume d'activité plus important et de maîtriser tous les aspects du développement (Bouglet, 2013)

-Soit subi, c'est lorsque l'entreprise veut se développer plus rapidement par croissance externe, mais il n'y a pas de ressources sur le marché, elle souhaite se développer plus rapidement, mais les ressources sur le marché sont trop chères. (Bouglet, 2013)

2.6.1.2 Les avantages de la croissance interne

- L'apprentissage organisationnel

Le processus d'apprentissage organisationnel conduit à de nouvelles compétences collectives, ces dernières vont être utilisées au sein de l'entreprise au même temps, être plus difficiles à imiter pour les concurrents en raison de l'ambiguïté, les compétences organisationnelles participent aussi pour accroître le niveau de connaissance, alors en se dirigeant vers de nouveaux marchés ça facilite l'acquisition et l'internalisation des connaissances, ce qui est mieux que les alliances. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014; Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- L'investissement

En raison de sa nature incrémentale, la croissance interne se traduit par des dépenses d'investissement vertigineuses. Cela permet aux entreprises au capital limité de se développer sans compromettre leur équilibre financier et leur indépendance. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- Le développement

Le développement interne assure aux entreprises de contrôler à 100% le développement de leurs capacités et leurs renouvellements, elles conservent le contrôle particulier de la technologie à développer et des fonds de commerce à percer. Le développement de la croissance interne est lent donc les concurrents sont susceptibles de réagir plus rapidement. (Bouglet, 2013; Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **La culture de l'entreprise**

La culture d'entreprise est souvent renforcée grâce à la croissance interne qui contribue à la création des activités originales, qui améliore le climat social en créant un environnement positif pour les employés. (Bouglet, 2013; Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

- **L'indépendance**

Une organisation qui est indépendante grâce la croissance interne, fait connaître qu'elle n'est pas liée a des compromis, donc elle n'est pas dégagée d'un partenariat ou d'une alliance et leur dirigeant sont autoritaires. (Bouglet, 2013; Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

2.6.1.3 Les inconvénients de la croissance interne

- **Le développement**

Le développement de la croissance interne est lent donc les concurrents sont susceptibles de réagir plus rapidement. (Bouglet, 2013)

- **La vulnérabilité a la croissance**

Quand l'entreprise veut renforcer son positionnement elle utilise la croissance interne comme mode de spécialisation par rapport a ses compétences d'origine et ce changement rend l'entreprise vulnérable car elle a tendance de rester sur le même DAS et ne pas avoir beaucoup de risque. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **Délais et coûts de développement supérieurs**

Parmi les majeures limites du développement interne est le temps obligatoire afin d'obtenir la maîtrise, mettre des unités de production en service et former le personnel. Ces délais peuvent être augmentés, face à la dynamique de la concurrence et par rapport au mode de croissance externe. De plus, si les investissements peuvent être étalés dans le temps, les coûts de développement sont néanmoins tous supportés par l'entreprise et ne peuvent être partagés avec un partenaire extérieur, que ce soit pour la conquête de nouveaux marchés géographiques ou produits. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **Myopie stratégique**

Si le projet initial peut être en phase avec la stratégie de l'entreprise et le contexte concurrentiel, l'entreprise peut, à force de privilégier ce mode de développement, ne plus être capable de se remettre en question, de développer de nouvelles capacités et au final, devenir inadaptée à l'évolution de l'environnement. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

2.6.2 La croissance externe

2.6.2.1 La fusion et l'acquisition

La croissance externe est connue dans le monde entier sous le nom de fusions-acquisitions, elle consiste à racheter des actifs appartenant à d'autres sociétés. Il s'agit d'une stratégie principalement utilisée par les grands groupes, car elle nécessite des moyens financiers importants. Il permet d'atteindre plus rapidement une taille critique et facilite la pénétration des marchés difficiles. (Bouglet, 2013; Lahiouel, 2020)

La fusion : une fusion est la décision mutuellement convenue par deux organisations distinctes de former une seule organisation. Une fusion consiste pour deux sociétés distinctes à fusionner en une troisième, nouvelle et distincte des précédentes. Une reprise est la fusion de deux entreprises distinctes en une seule entreprise. (Bouglet, 2013)

L'acquisition : l'acquisition est quand une entreprise prend en charge une autre, c'est une action amicale entre deux entités différentes, c'est une compagnie qui rachète une autre dont les actionnaires sont obligés de travailler avec l'acheteur afin de réaliser leur objectif principal. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

Les obstacles de la fusion-acquisition

On trouve deux types de facteurs qui causent des difficultés par rapport à la fusion/acquisition qui sont :

- Les frais supplémentaires des procédures et des activités de croissance externe comme les frais des contrôles.
- Les complications sortent des compagnies acquises parfois, on trouve que les processus d'intégration sont plus chers que prévus ou bien la mise en œuvre des synergies est impossible. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013)

Les travaux réalisés dans l'ouvrage de (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010) affirment que pour les entreprises acheteuses il n'y a pas une création de valeur au court terme tandis que pour le long terme elle existe une valeur remarquable, et donc la gestion des processus d'intégration dépose trois principaux enjeux :

- **La prévention et la préparation :**

Afin de réaliser et de mettre en œuvre une certaine synergie, il nous faut une préparation et un cadrage du processus de création de valeur pour trouver les solutions d'indentification de la synergie. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **La clarification et la sécurité**

La fusion est souvent accompagnée par des difficultés de dérèglement interne, d'un autre côté le manque de clarification engendre des conflits sociaux, ce manque est la cause principale des grèves et d'incapacité du travail. (Cartier, Delacour, & Joffre, 2010)

- **S'accorder**

L'une des principales raisons de la réussite des stratégies fusion/acquisition la compatibilité culturelle entre les deux organisations, prenant l'exemple de Compaq et HP qui ont fait face à un échec de fusion en raison de la non-compatibilité culturelle.

2.6.2.2 La croissance conjointe (croissance partagée)

Connue sous le nom des partenariats et alliances stratégiques, ce type de croissance consiste pour l'entreprise à coopérer et collaborer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat). (Lahiouel, 2020)

2.6.2.2.1 Les types des alliances

- **Les joint-ventures**

Une joint-venture est toute relation entre deux ou plusieurs entreprises, l'élément essentiel de la jointe venture est le contrat qui représente une relation d'association et fixe les conditions d'échange et les différentes modalités. L'objectif de ce type d'alliance est de mener à bien un projet entre deux entreprises qu'elles n'auraient pas été en mesure de le faire individuellement. (Bougllet, 2013; Chae, Kim, & Lee, 2022)

- **Les partenariats verticaux**

Les partenariats verticaux représentent deux sociétés, qui entretiennent des relations du genre client/fournisseur, leur coopération est renforcée par un décideur de renforcer leur coopération par une alliance stratégique. Le partenariat vertical est pertinent beaucoup plus dans le cadre industriel et c'est l'une des sortes de relation client/fournisseur. (Bouglet, 2013)

- **Les accords intersectoriels**

Ce sont des partenariats établis entre compagnies de différents secteurs, dont il n'y a pas une concurrence au milieu. Son objectif principal est la fidélisation de la clientèle commune. Dans la logique de cette alliance, se trouve la politique du Co-branding, prend comme exemple : « fruité » qui est un producteur des jus de fruits et « Walibi » un parc d'attraction, ont fondé une promotion partenariat donc lorsque l'acheteur obtient un jus de fruit, il aura la chance de contribuer à un concours pour une entrée gratuite. (Bouglet, 2013)

En d'autres termes, le Co-branding permet de renforcer ou de modifier un positionnement de manière non exclusive afin de rechercher des synergies avec des partenaires pour pénétrer de nouveaux segments de marché. Examinons maintenant les alliances entre entreprises concurrentes. Il y a une certaine ambivalence dans cette relation. En effet, les entreprises sont dans une position de coopération autant que de concurrence. C'est ce qu'on appelle la « coopétition ». (Bouglet, 2013)

- **La Co-intégration**

Elle fait référence à la situation dans laquelle les firmes développent conjointement un produit intégrant le processus de chacune. Cela permet aux deux firmes de réaliser des économies d'échelle sur la fabrication des composants, et de se différencier sur le produit fini. Chacun gagne donc à réduire ses coûts, même s'il reste en concurrence avec l'autre. (Bouglet, 2013)

- **La pseudo-concentration**

C'est développer, fabriquer et vendre un produit ou un service commun, tout comme la Co-intégration dont les entreprises ramènent leurs ressources et compétences similaires, tandis que la collaboration va encore plus loin. Donc c'est la fabrication, le

développement et la commercialisation du même produit tout en utilisant des moyens et ressources plus vastes. (Bouglet, 2013)

- **La complémentarité**

Le partenariat complémentaire réside dans des activités communes fondées sur l'expression des compétences de deux entreprises. Par conséquent, ce type de partenariat est absolument distinct des types précédents, elle se caractérise par une nature différente des ressources et des compétences et une réduction du niveau d'engagement des partenaires. Lorsque les organisations sont capables d'échanger leurs connaissances similaires sur leurs marchés spécialisés respectifs, l'alliance aura un sens. (Bouglet, 2013)

En conclusion, les formes de partenariat déjà vu sont toutes différentes cependant, elles partagent des avantages et des inconvénients vis-à-vis les méthodes de déploiement stratégique. (Bouglet, 2013)

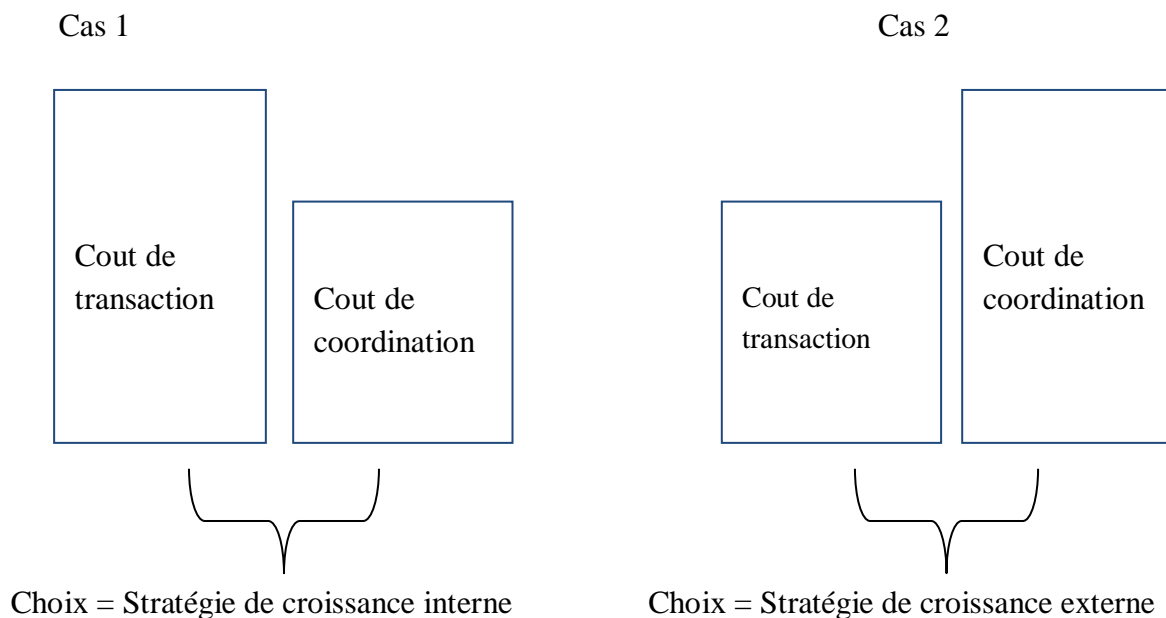
2.6.3 Le choix stratégique

2.6.3.1 Le choix entre la stratégie de croissance interne et externe

Le choix du mode de croissance n'est pas lié à des restrictions, alors on ne trouve pas un exemple type pour lui coopérer avec une acquisition ou une alliance, sachant que ce n'est pas évident si la restructuration d'une organisation publique et réalisé par une fusion/acquisition contrairement pour le secteur privé. (Johnson, Whittington, Scholes, Angaw, Regnér, & Fréry, 2014)

La décision de la mise en œuvre de l'une des stratégies de croissance, il est préférable de suivre la méthode liée aux coûts de transaction qui est efficace. D'après la théorie des coûts ; tant que les coûts de transaction sont importants, on opte pour une croissance interne, contrairement si la stratégie de croissance externe est envisagée. En plus des coûts de transaction il y a les coûts de coordination, la détermination de la stratégie de croissance se pose sur la balance de ces deux derniers. Le schéma en bas montre comment le choix est établi :

Figure 2: Le choix d'une stratégie de croissance selon les couts de transaction et les couts de coordination



Source : (Bouglet, 2013), modifié par nous-mêmes.

2.6.3.2 Le choix entre un océan bleu et un océan rouge

- La stratégie océan bleu

Il existe une stratégie additive au modèle de PORTER qui est la stratégie océan bleu, cette dernière se caractérise par l'absence des fournisseurs et des clients dont cette stratégie vise à fonder une nouvelle activité et un nouveau offre sur le marché là où il n'y a pas de concurrence, cette stratégie est menée par une minorité d'entreprises tandis que son facteur de succès est l'innovation avantageuse. (Bouglet, 2013)

Dans plusieurs livres on trouve que la stratégie d'océan bleu est considérée comme une réflexion stratégique.

- **La stratégie d’océan rouge**

Dans les océans rouges, les frontières industrielles sont définies et acceptées, et les règles du jeu de la concurrence sont connues. Les entreprises tentent de surpasser leurs rivales pour s'emparer d'une plus grande part de la demande existante. L'encombrement du marché réduit les perspectives de profits et de croissance. Les produits deviennent des marchandises, et la concurrence féroce rend l'océan rouge sanglant. (Kim & Mauborgne, 2005)

Tableau 8:Les caractéristiques des océans bleu et rouges.

Océan rouge	Océan bleu
<p>Objectif : vaincre la compétition</p> <p>Approche : utilisation de la méthode actuelle.</p> <p>Stratégie : aligner les activités par un choix stratégique.</p> <p>Compétition : Le marché existe déjà</p>	<p>Objectif : une compétition insolente</p> <p>Approche : Créer et capturer de nouvelles demandes.</p> <p>Stratégie : aligner les activités par un choix stratégique.</p> <p>Création : développer un nouveau marché.</p>

Source : (Autissier, Giraud, & Johnson, 2015)

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. Les méthodes et outils utilisés pour la recherche

1.1 La méthode

Les études dans le domaine de la science sociale et humaine sont généralement une bonne expérience (Paillé & Mucchielli, 2016). D'une manière générale et pour effectuer des recherches sur les domaines précédents, la première direction fait partie des méthodes quantitatives et la deuxième direction fait partie des méthodes qualitatives. La différence entre les deux dépend principalement du type de données qu'un investigateur collecte dans son domaine. D'une manière générale, les données qualitatives se présentent par des mots, tandis que les données quantitatives se présentent par des nombres qui sont interprétés par différentes échelles statistiques (Elbousserghini, 2018).

Dans le cadre de notre étude sur la modalité de croissance choisit pour sauver la pérennité de l'entreprise et garder sa continuité, tout en choisissant les opportunités les plus bénéfiques.

D'après notre recherche documentaire et notre cadre théorique, on a opté pour la méthode qualitative, tan qu'elle est la plus adéquate pour le développer et traiter la problématique posée pour but d'atteindre les objectifs de la recherche, elle se fait par la collecte des données du terrain, ensuite l'analyse du contenu et enfin la description du matériel recueilli pour donner un sens aux données collectées (Dorvil, 2007; Paillé & Mucchielli, 2016), nous avons mené cette approche méthodologique par une enquête sur terrain dirigé par un entretien semi-directif, dont la taille de l'échantillon est de quatre cadres supérieure de la filiale.

1.2 L'échantillon

Notre recherche est faite par une approche qualitative, cette dernière est limitée au nombre de réponses que l'on souhaite collecter, donc toujours la taille de l'échantillon est loin d'être parfaite, en revanche le nombre de notre échantillon est limité à cause du nombre des personnes ayant répondu au questionnaire. (Dorvil, 2007)

Notre étude est basée sur la stratégie qui est un élément fondateur de l'entreprise, et pour cela que nous avons eu un nombre des interviewés réduit à quatre personnes, qui sont des

cadres supérieures est des responsables de la SINAATEK Spa filiale de MADAR HOLDING, cette dernière qui représente notre étude de cas.

Les personnes interviewées sont présentés sur le tableau suivant :

Tableau 9:La liste des interviewés

La fonction	Le lieu	Le mode d'entretien	Date d'entretien	Durée d'entretien
Le directeur général de la filiale.	Bureau du DG	Face à face + enregistrement vocal par téléphone	Le 24/04/2022	37 minutes
Le directeur des projets	Salle de réunion	Orale + des réponses par écrit.	Le 24/04/2022	35 minutes
Le chef des projets.	Salle de réunion	Par écrit.	Le 24/04/2022	26 minutes
La directrice des finances et comptabilités	Bureau de la directrice des finances et comptabilité	Par mail	Le 24/04/2022	30 minutes

Source : élaborer par nos propres soins

1.3 Les outils de collecte des données

Les chercheurs explorent des situations et des problèmes complexes à l'aide de diverses techniques, dont l'observation participante, les documents, et les entretiens ces techniques peuvent être de type qualitatif ou financier. Les chercheurs combinent souvent plusieurs de ces techniques de recherche naturaliste dans un même projet afin d'obtenir des meilleurs résultats. (J.Rubin & Rubin, 2012; Krief & Zardet, 2013)

Notre étude est d'une approche qualitative, donc les données seront collectées à travers :

- L'observation

Est la principale méthode de génération des données, les chercheurs sont susceptibles d'effectuer un important travail de terrain avant d'élaborer des protocoles d'entrevue formelle. L'observateur essaie généralement de nouer des relations avec les personnes présentes dans le milieu et de se rapprocher le plus possible de leurs activités et de leurs

expériences. et de se rapprocher le plus possible de leurs activités et de leurs expériences. La proximité physique et sociale est essentielle. (Uwe, 2018)

Pour une très bonne compréhension de notre thème, nous avons utilisé l'outil d'observation, elle nous a permis de passer par un tour guidé dans tous les bureaux de la filiale, analyser le climat social et visualiser le comportement collaboratif entre les employés des différentes fonctions.

- La recherche documentaire

Est une approche méthodologique pour la collecte des données, qui soit adéquate pour comprendre le phénomène intéressant, un problème, ou un processus. Les documents sont sous forme de rapport, compte de résultats, tableaux de bord..., ils valident les informations primaires collectées, après le traitement de ces documents on disposera des résultats qui sont des données secondaires. (Krief & Zardet, 2013; Uwe, 2018)

- L'entretien

La recherche par entretiens demande beaucoup de temps et parfois d'argent, en conséquence le chercheur doit conceptualiser le projet, établir l'accès et le contact avec les participants, les interviewer, transcrire les données, puis travailler avec le matériel et partager ce qu'il a appris. Et pour cette raison, la principale façon pour un chercheur d'enquêter sur un organisme, une institution ou un processus éducatif est de s'appuyer sur l'expérience des individus, des "autres" qui composent l'organisation ou mettent en œuvre le processus. En conclusion, l'entretien nous permet de replacer le comportement dans son contexte et donne accès à la compréhension de leurs actions. (Seidman, 2006)

On trouve trois types d'entretiens mais, selon notre étude qualitative et notre thème stratégique, on a fait recourir aux entretiens semi-directifs, qui veut dire que l'interviewer qui met en évidence les grands titres et les questions pertinentes en avant, après l'interviewé aura la liberté totale de s'exprimer pour but de collecter le plus d'informations et de détails.

A cet égard, nous avons formulé un guide d'entretien, voir (**Voir ANNEXE A**) contenant un questionnaire de discussion selon quatre thèmes principaux, qui englobent tous les aspects de la recherche, afin de répondre à la problématique et les sous-questions.

1.4 Analyse des données

D'après Dorvil (2007) l'analyse des données qualitatives est une étape vraiment intéressante. L'analyse qualitative ne peut être établie sans l'une de ses composantes de recherche, qui doivent être converti sous forme de données objectivées ou statistiques, afin de bien rapporter la situation considérée. (Paillé & Mucchielli, 2016)

Pour analyser les données des entretiens semi-directifs nous passons par la transcription, le codage et le traitement des données comme suit :

-La transcription

Après la collecte des réponses des interviewés, on met en évidence les résultats des entretiens mot à mot sans modification ou ajout il est obligatoire de garder les réponses tant qu'elles sont, afin de garantir la validité de l'interview appelant cette action une représentation. (Seidman, 2006)

- Le codage

A partir de la transcription on classe les mots et les idées qui ont la même thématique dans un seul groupe appelé verbatim, dans cette étape d'analyse nous avons le droit de faire une interprétation pour valider les expressions des interviewés. (Krief & Zardet, 2013)

- Le traitement des données

Dans cette étude le traitement des données a été fait manuellement, à l'aide d'une analyse du contenu après qu'on a classé et codé les nos données primaires, et pour cela on analyse et on étudie tous les informations qu'on dispose comme les enregistrements audio, les documents internes de l'entreprise, les graphes les bulletins et surtout les observations.

2. Contexte de la recherche

2.1 Présentation de la filiale

La SNTA (société Nationale des tabacs et allumettes) a été créée le 04 novembre 1963 par l'ordonnance 63/427 relative à la nationalisation de la fabrication, de la vente et de l'importation des tabacs et allumettes ainsi que de toutes les manufactures ; c'est la première entreprise nationale créée après l'indépendance.

En 1990, la SNTA est transformée en EPE(Entreprise Publique Economique) érigée en Spa (société par actions) dotée d'un capital social de 100 millions de DA, détenu par le fonds de participation agroalimentaire fonds dominant, le fonds équipement et le fonds électronique.

En 1997 Transfert de propriété des actions de la SNTA au holding Agro-alimentaire de base en vertu de l'ordonnance 95/25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État. Dotée d'un capital social de 18 Milliards de DA, l'Entreprise opère dans la fabrication de Cigarettes et de Tabacs Priser-Mâcher.

Dans un processus de libéralisation du marché des produits tabagiques, consacrée par le décret exécutif n° 04-331 du 18 octobre 2004 portant réglementation des activités de fabrication, d'importation et de distribution de produits tabagiques, le marché des tabacs a connu des évolutions importantes marquées par la démonopolisation relative du secteur.

L'industrie du tabac commence à se développer et de nouvelles entités ont fait leurs apparitions, depuis 2005 à l'instar de la STAEM, dont l'objet est centré sur la production et la vente des cigarettes au label Phillip Morris, c'est au tour de British American Tobacco de s'installer en Algérie.

C'est, au regard de ces évolutions et pour faire face à cette concurrence, un plan d'action commercial a été élaboré afin de donner plus de marge de manœuvre en termes de stratégie commerciale, à cet effet un accord a été signé conjointement entre la SNTA-spa et un fond d'investissement étranger, ayant pour l'objet la création une société mixte dénommée « *United Tobacco Company* » dont l'objet social est la commercialisation des produits tabagique de la SNTA spa.

Enfin, la mise en œuvre du plan d'actions et de développement de l'EPE SNTA spa, a été menée en application de la résolution du Conseil des Participations de l'Etat, portant réorganisation du secteur public marchand, laquelle a entérinée la transformation de la SNTA en groupe Industriel dénommé MADAR Holding (Management et Développement des Actifs et des Ressources)

À partir de cette réorganisation, le Groupe n'aura plus d'activité industrielle en direct et crée des filiales, détenu à 100 % par MADAR Holding Spa, pour l'élargissement de son portefeuille d'activité.

2.2 Le cas étudié (La SNTA Tobacco Industry sans activité)

La SNTA Tobacco Industry filiale du groupe MADAR Holding au capital social de 10.000.000.000 DA a été créée en novembre 2017, dont l'objet social est la fabrication des produits tabagiques.

Dans le cadre du partenariat commercial MADAR-United Tobacco Industry et la SNTA Tobacco Industry, elle s'est fixé l'objectif de satisfaire les besoins de son unique client en produits tabagiques, l'entreprise a été appelée donc à coordonner les séquences d'activités nécessaires au bon fonctionnement de toute une filière industrielle : approvisionnement en fournitures de fabrications et matières premières, la production des produits semi-finis, l'assemblage des produits finis.

Par ailleurs, et suite à la validation de l'accord d'élargissement du partenariat MADAR-UTC par résolution du Conseil de participation de l'Etat, l'outil et les licences de production ont été transférés sous forme de location à United Tobacco Company en début du troisième trimestre 2018.

Sur ces bases s'inscrit une relation enracinée dans une durée relativement longue et caractérisée par un transfert de toutes les activités de la filiale SNTA Tobacco Industry

La SNTA Tobacco Industry se retrouve sans activité et connaît adurant les années futures, une atrophie de sa position sur le marché et une baisse des résultats financiers.

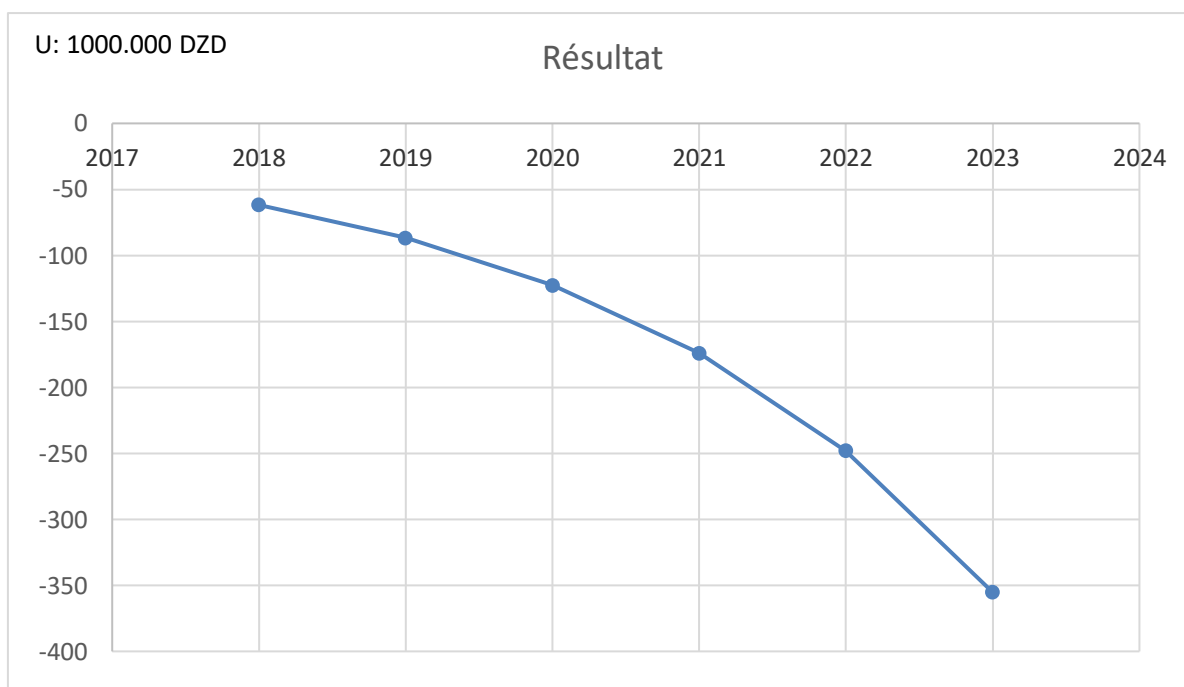
Le prolongement de cette situation aura non seulement un impact négatif sur la filiale mais mènera vers bas l'actif net de l'entreprise, exposant ainsi la filiale aux dispositions de l'article 715 Bis 20 du code de commerce qui stipule :

« Si du fait des pertes constatées dans les documents comptables l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social, le conseil d'administration, directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la société...etc. »

En effet, quand la société a subi des pertes importantes, l'assemblée générale doit se réunir sans retard en vue de délibérer d'une dissolution éventuelle ou d'autres mesures proposées par l'organe de gestion (Conseil d'administration de l'entreprise), habilité dans pareil cas à convoquer l'assemblée générale en session extraordinaire de l'entreprise à l'effet d'élargir

ou de réorienter l'activité principale de l'entreprise vers d'autres secteurs. Le graphe suivant élaborer par nous-mêmes d'après une analyse faite par l'entreprise (**Voir ANNEXE B**), montre l'évolution du résultat qui marque l'avenir incertain de la filiale tabac :

Figure 3:l'évolution du résultat net



Source : élaborer par nos soins

Les données des résultats retracent l'évolution et marquent ainsi l'avenir incertain de la filiale tabac.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1. Le résultat et analyse des données

1.1 Premier axe : Identité de l'entreprise et ses caractéristiques.

Les réponses des interviewés sont similaires et presque les mêmes, donc on les regroupe dans un seul rapport.

Notre entreprise est la SINAATEC spa, Créée en 2017 par le groupe MADAR holding, sous la dénomination SNTA Tobacco en 2017, son objet social a été uniquement la production des produits tabagiques et ses principaux concurrents ont été la STAEM (Société des tabacs ALGERO-EMIRATIE) et ABT (American British Tobacco). Cette dernière a été changée par SINAATEK afin de correspondre à ses nouvelles activités industrielles. Dans le but d'être une société chargée de développer des applications techniques, selon des créneaux industriels insuffisant ou maximum au niveau du tissu industriel algérien, mais dans ce domaine mis à part quelques petites entreprises privées, dont la production finale est visée d'un autre procédé que celui de la filiale, *“aucun autre concurrent à l'échelle internationale ne dispose d'une telle technologie pouvant concurrenciez le produit de notre filiale”*

La personne qui est en tête de la filiale est Mr. BOUCHELOUCHE Mohamed Amine.

L'activité a été impacté par la décision de la CPE (Conseil de participation de l'Etat Algérienne), auparavant la SNTA approvisionnait son seul et unique client l'UTC (United Tobacco Company) qui faisait que la commercialisation, mais la CPE veut aussi transférer l'activité de production à l'UTC, y'avait aussi l'ouverture des marchés là où on trouvait des concurrents très solides dont la SNTA ne pouvez pas faire face car elle travaillait avec des procédures lourdes.

Les principales étapes créatrices de la filiale

- Recherche documentaire sur la matière première, sur le non-tissé et les différentes applications.
- Recherche sur les différentes sociétés ou entreprises chargées de la transformation de la matière première par rapport aux diverses applications.
- Statistiques des productions et des importations.
- Étude de marché
- Préparation finale du groupe MADAR Holding, pour validation du projet et la création de la filiale SINAATEK.spa.

1.2 Deuxième axe ; Décision et mise en œuvre de la stratégie de redéploiement

1.2.1 La réflexion stratégique

➤ Selon le directeur général de la filiale

“A un certain moment, lorsque l’entreprise a perdu son activité principale, elle ne peut pas continuer dans le domaine du tabac donc il fallait réfléchir sur d’autres activités qui n’ont rien à voir avec le tabac, et c’est pour ça qu’on parle du redéploiement.”

La réflexion a été vraiment initiée le jour où l’arrêté du compte a été établi et le résultat a été inférieur à 1/3 du capital souscrit. *“On sait trouver concerné par le code du commerce 715 Bis et donc juridiquement parlant, c’est impossible de continuer l’activité de l’entreprise.”*

Les personnes qui sont intéressées par cette réflexion sont : le président directeur général, le conseil d’administration et l’assemblée générale de l’entreprise. *“ici, on parle pas de personnes physiques, mais de personnes morales.”* Par ailleurs la prise de décision se fait comme suit :

- Le PDG et son staff vont émettre un souhait stratégique au conseil administratif.
- Le CA va seulement étudier la situation et soumettre une pré-décision à l’AG.
- L’AG, c’est eux qui vont prendre la décision de la dissolution ou non de l’entreprise.

On ce qui concerne les lignes directrices pour un petit peu cadrer la réflexion stratégique, vu que nous sommes une entreprise public notre premier souci était de :

- Voir le volume des importations en ce qui concerne la quantité et la valeur. **(Voir ANNEXE C).**
- Partant ensuite sur une stratégie qui appelle une stratégie de substitution à l’importation; qui veut dire remplacer les marchandises qui sont importées par une production locale.
- Étant donné qu’il y a des importations très volumineuses donc en Algérie y’a pas de producteur, il y a des transformateurs. Ici il n’y a ni producteur ni concurrent donc on est dans un océan bleu.

- Il faut faire des barrières à l'entrée tout en imposant notre influence sur les organismes gouvernementaux, cette barrière est sous taxes.
- Avoir une perspective d'exportation,

Et donc avoir un double objectif :

- Subvenir aux besoins locaux.
- Arrêter l'hémorragie de l'importation.

➤ **Par rapport au Directeur des projets**

La réflexion a pour but de développer et de garder son existence, elle a été initiée au moment où y avait trop de concurrents sur l'ancienne activité et au moment où le risque de perdre son activité était trop élevé, et seulement les cadres supérieurs de l'entreprise ont la validité d'établir un changement.

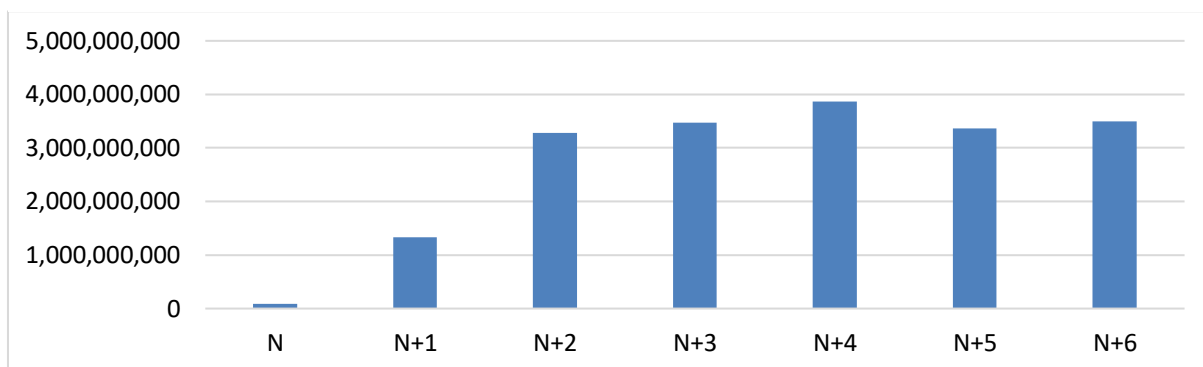
“La réflexion était cernée par des lignes bien précises l'une de ces lignes que je considère importante est la stratégie océan bleu pour bien se positionner dans le marché et pratiquer l'activité sans avoir des menaces externes d'autres concurrents.”

1.2.2 La stratégie de croissance

➤ **Le directeur général**

C'est la stratégie de croissance interne qui est adoptée, en raison que l'entreprise est financièrement très à l'aise donc elle n'a pas à prendre un crédit bancaire, elle se caractérise par l'autofinancement, mais si on l'examine sur le long et le court terme, on trouve qu'il peut affaiblir la trésorerie de la filiale, et donc il sera difficile pour l'entreprise de se rattraper en cas d'un imprévisible. D'après les documents internes de la filiale (**Voir ANNEXE D**) on a trouvé que la capacité d'autofinancement qui se résulte de la différence entre les produits encaissés par l'entreprise et les charges générées par son activité ; **CAF** = **EBE** - Charges financières - Impôts sur les bénéfices. Durant toutes les années d'exploitation la CAF de l'entreprise reste positive et en constante évolution.

Figure 4: L'évolution de la capacité d'auto-financement



Source : établi par nos propres soins

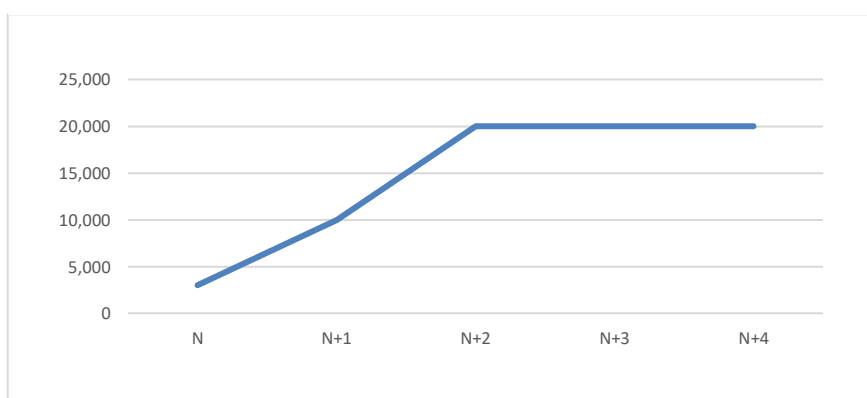
Le seul problème que la filiale a affronté l'absence de la maîtrise de la nouvelle technologie et des machines de production qui sont à 100% automatisées.

➤ **Le directeur des projets**

"A part la production muette de la filiale, elle ne peut pas satisfaire le marché local car elle est subventionnée par sa capacité de production"

Nous avons élaboré selon un tableau (**Voir ANNEXE E**) de la documentation interne de l'entreprise, Le graphe suivant :

Figure 5: L'évolution de la capacité de production dans le temps



Source : établi par nos soins d'après (**ANNEXE E**)

Le choix de la stratégie est fait en fonction des besoins de chaque application, et en fonction de l'évolution du produit final, par rapport à l'application une stratégie spécifique est adoptée pour répondre aux besoins les plus importants. Le fond du marché ne peut se faire qu'après la mise du produit sur le marché local et porté à la connaissance des différents transformateurs.

➤ **Le chef de projet**

On a adopté une croissance interne et les principales raisons de cette adoption sont :

- Prospection, étude de marché, étude de faisabilité.
- Évaluation et analyse des opportunités.
- Déploiement des ressources internes

1.2.3 Les meilleures opportunités

➤ **Le directeur général :**

Une fois que nous avons choisi trois ou quatre créneaux, il faut faire une étude de marché et une étude de rentabilité du projet :

- Voir quel est le projet le plus rentable
- le projet ou le coût d'investissement est moindre et le retour sur investissement est trop rapide.
- là où il y a un besoin réel sur le marché.
- Là où il y a une veille stratégique qui peut être à jour avec les évolutions.

Le textile technique est une opportunité pour la filiale, à cause de l'absence totale des producteurs tout simplement, et un besoin continu d'utilisation en progression, la principale utilisation est les couches bébé, ainsi que l'Algérie détient un taux de natalité de 1 million de bébés par an, en utilisant à proximité 1 milliard de couches bébé par an. **(Voir ANNEXE F)** qui montre que les volumes des naissances laissent entrevoir une continuité d'une forte demande pour les couches bébés.

Aussi que le non-tissé est un projet qui contient plusieurs débouchés, on le trouve dans plusieurs domaines, **(Voir ANNEXE G)**.

➤ **Le directeur des projets**

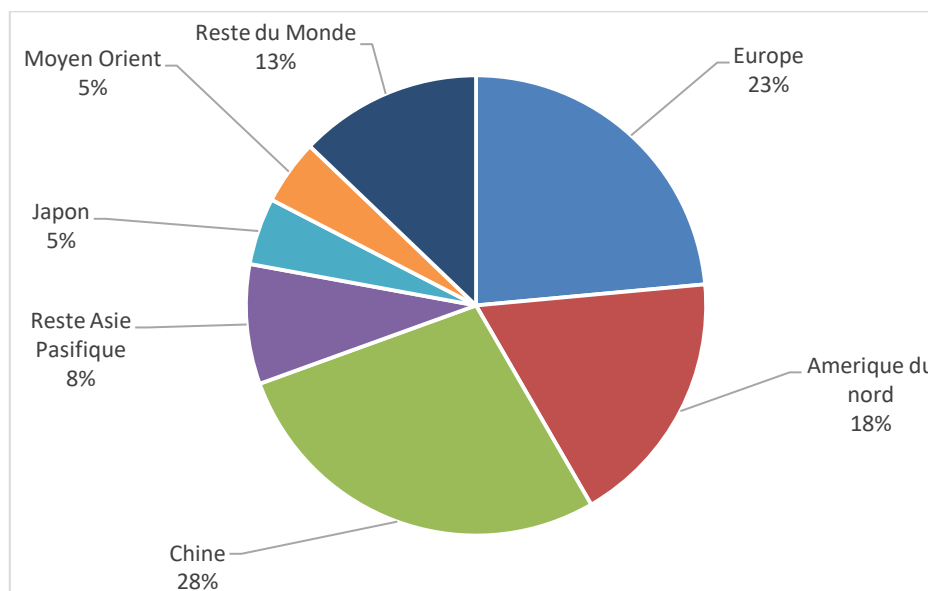
Avant de faire le choix du non-tissé qui utilise le polymère comme matière première, y avait l'aluminium et l'emballage qui partageait aussi le même critère qui est la disponibilité des matières premières, avant de choisir, des études de marché ouvertes étaient faites pour certains produits, et le choix à porter sur une certaine d'une matière du non-tissé, à la place d'un partenariat direct avec des professionnels.

➤ **Le chef de projet**

"On est dans un marché vierge dont la matière première du non tissé est pratiquement à 100% importée."

Pour plus de précision, nous montrons dans le schéma suivant la répartition des différents producteurs de la résine polypropylène dans le monde en pourcentage qui présente la matière première du textile non-tissé.

Figure 6:Présentation graphique des principaux producteurs de polypropène dans le monde en 2017



Source :étable par nous sois a partir de (ANNEXE H) par EXEL

La production de résine polypropylène augmente d'année en année. La demande croissante du segment final a conduit à une expansion et à de nouvelles capacités ajoutées régulièrement.

La Chine reste le premier producteur de polymère Polypropylène. La production mondiale s'élevait à environ 73,7 millions de tonnes en 2016.

La Chine en a produit 20,2 millions de tonnes, représentant 28 % de la production mondiale totale. De nouvelles capacités ont été ajoutées en Chine. De 2008 à 2016, la Chine a augmenté de 12 % sa part du marché mondial de la production de PP. Il représente 16% de la production totale mondiale en 2008.

La région Asie a produit 18,7 millions de tonnes sans la Chine. L'autre région était l'Europe 11 millions de tonnes, l'Amérique du Nord 8,6 millions de tonnes, le Moyen-Orient 7,6 millions de tonnes, etc.

1.2.4 La rentabilité du projet

➤ Le directeur général

Les indicateurs de performance sont les ratios de rentabilité (VAN, IP, DRA)

Oui, cette stratégie est profitable car c'est une démarche créatrice de richesse, et si on crée de la richesse pourquoi réfléchir autrement donc nous somme sur un marché émergent.

La mise en œuvre de la stratégie, *“Si elle n'a pas évalué les résultats financiers, toutes les études que j'ai faites sont erronées”* .Car les résultats financiers ont équation logique avec les études précédentes

➤ La directrice des finances

L'objectif principal des indicateurs de performance est d'évaluer les performances du projet. Pour mesurer la performance de notre projet, nous avons utilisé des notions standardisées. On parle de la Valeur actuelle Net, la durée de retour sur investissement et encore l'indice de profitabilité

Nous avons renforcé les réponses précédentes réalisées par des calculs réels obtenus des documents de la filiale.(**Annexe I**)

- Par rapport à la VAN est un ratio qui détermine si l'investissement est rentable, il est calculé en appliquant la formule $VAN = -I_0 + \sum CF$, après le calcul on trouve une VAN positive de **1.458.252.660,91 DA**, et donc le projet devait être accepté par l'organisme.
- On a l'indice de rentabilité ou bien l'indice de profitabilité, c'est l'ensemble des cash-flow divisé par le montant initial de l'investissement ; $IP = \sum CF \text{ (actualisé)} / I_0$ on trouve l'**IP= 1,17 DA**, ce qui permet à l'entreprise de récupérer 1 dinar investi et réaliser un bénéfice de 0,17 DA.
- Pour le DRA qui est le délai de récupération actualisé c'est-à-dire, le temps essentiel pour que la valeur de l'investissement initial et la rémunération des capitaux seront couverts par le revenu du projet. Pour le calcul on a cette formule :
- $DRA = [(I_0 - \text{cumul inférieur}) / (\text{Cumul supérieur} - \text{cumul inférieur})] + \text{année du cumul inférieur}$, trouvant qu'il est égal à **4ans et 10 mois** cela signifie que le projet est rentable puisqu'elle peut récupérer le capital investi à une durée inférieure à la durée de projet (15 ans).

Tableau 10:Les critères de rentabilité dans un avenir certain

VAN	1 458 252 660,91
DRA	4,608
IP	1,17

Source : Document interne de la SINAATEK

2. Discussion

Dans cette étape, nous allons discuter les résultats de notre étude avec les résultats et données de la revue de littérature, en faisant une sorte de comparaison.

2.1 La réflexion stratégique

D'après la recherche de (Mazouz, 2014; Amiar, Dualité d'organisation et adaptation d'entreprise , 2018; Yeshitila, Kitaw, Jilcha, & Muchie, 2020), les entreprises sont obligées de faire face et de s'adapter à l'évolution des circonstances, elles doivent donc avoir une prise de décision autonome et une vision stratégique pour réaliser les objectifs fixés. Elles adoptent donc une stratégie de redéploiement qui contribue à assurer la pérennité de l'activité et garantir la continuité.

En revanche, après que la SNTA a subi le risque de perdre son activité principale à cause de l'article 715 du code de commerce, les responsables ont eu une bonne réflexion stratégique, dont elle aide à prendre les décisions et surtout sauvé l'existence de la filiale, tout en validant le changement par un redéploiement stratégique, cette dernière est dirigée par des lignes directrices ; les dirigeants trouvent que la plus intéressante des lignes est la stratégie d'océan bleu. (Mazouz, 2014; Amiar, Dualité d'organisation et adaptation d'entreprise , 2018; Yeshitila, Kitaw, Jilcha, & Muchie, 2020)

Nous constatons que la réflexion stratégique, est l'une des étapes qu'un responsable ou un manager doit y avoir pour gérer l'entreprise et pour suggérer des solutions innovantes.

2.2 La stratégie de croissance

Pour que l'entreprise garde sa pérennité, elle adopte une stratégie soit de croissance interne, croissance externe ou bien des partenariats et alliances stratégiques (Lmousaoui & Messaoudi, 2021). Il est prouvé que le redéploiement des ressources internes contribue le plus à la création d'économie de l'entreprise, car cette dernière stratégie garde ces capacités internes pour tout ce qui est capital financier et ressources humaines et les dirigées vers d'autres activités relatives (Chauvin & Poliquin, 2020). Donc la stratégie de croissance interne est en revanche la stratégie de croissance qui génère des opportunités de travail et gardes la position concurrentielle de l'entreprise, ce positionnement est aussi valorisé s'il est conduit par une croissance externe (Lahiouel, 2020; Lmousaoui & Messaoudi, 2021).

Nous constatons que la SNTA était financièrement très à l'aise, donc elle a adopté une stratégie de développement interne grâce à sa capacité d'autofinancement qui a été stable pendant tout le projet et positive, car les responsables ont trouvé que cette stratégie est la plus stable et rentable et la moins complexe, par rapport à celle du développement externe.

Avant que la SNTA prenne la décision de déployer une stratégie de croissance interne, elle a réalisé une étude de marché et de faisabilité comme elle a évalué et analysé les différentes opportunités. La validité des résultats de cette prospection a été affirmée, lorsque la capacité de la production a évolué en fonction du temps et en fonction de la demande. Cette évolution a pu construire le fond de ce marché vierge et le faire connaître par les différents transformateurs.

2.3 Les meilleures opportunités

Selon (Cimon & Yan, 2022; Kumar & Bishnu, 2019; Hugues, Cyrille, & Michel, 2018), le redéploiement permet de créer de la valeur pour les entreprises, c'est un moyen de diversification en implantant un nouveau secteur au niveau de l'entreprise. Dans certains cas d'entreprise, cette stratégie est élaborée pour la diminution des frais d'exportation, en outre elles cherchent à acquérir des importantes parts de marché à travers le monde. D'un autre point de vue, la diversification au niveau de l'activité principale vers des industries de grande consommation, peut-être une meilleure opportunité pour sauver l'existence de l'organisation.

En outre, après que la filiale a fait une bonne étude de rentabilité, de marché et une veille stratégique, le non-tissé ou bien le textile technique était l'opportunité que la filiale a bien saisie pour se diversifier de la production tabagique. Cette opportunité est choisie en raison d'absence des producteurs du non-tissé dans le pays, car au moment où il y avait que des transformateurs du non tissé, la filiale a décidé d'être la seule productrice.

En conséquence, elle devient l'unique fournisseuse, qui de son tour ferme tous les canaux d'importation du non-tissé. On trouve le textile technique dans presque tous les domaines, et vu que l'Algérie détient un taux de natalité élevé, donc la SINAATEK reçoit une demande forte et continuelle pour ce qui concerne les couches bébés, donc nous constatons d'après nos résultats que la production du non-tissé a augmenté le résultat net de la filiale.

2.4 La rentabilité du projet

Conformément à notre revue de littérature, et les travaux établis par (Hugues, Cyrille, & Michel, 2018), les stratégies des industries sont fréquemment touchées par des contraintes économiques, ce qui empêche de développer les objectifs économiques planifiés et fixés par l'entreprise. Et pour cela, la production d'efficacité est une compétence, qui doit être atteinte grâce à une bonne optimisation de l'affectation des différentes ressources, cette dernière choisit soigneusement leurs nouveaux domaines d'extension, en évitant la précarisation des investissements.

Un redéploiement stratégique devrait avoir un effet bénéfique sur la performance économique et financière d'une entreprise, en arrivant à bien répartir son chiffre d'affaires. L'entreprise est dans l'obligation d'élaborer un diagnostic financier, afin de s'informer sur sa capacité concurrentielle et sur le problème posé, l'analyse se fait avec des différents

ratios de structure telle que la VAN (valeur ajoutée net), le CA (chiffre d'affaires), et le RN (résultat net) (Laceb, 2014).

Après les résultats obtenus de notre recherche sur la SINAATEK spa, nous avons constaté qu'elle a basé sur une analyse technico-économique et sur une évaluation financière, qui sert à l'appréciation de la rentabilité et de la viabilité du projet. Celle-ci est confirmée par le calcul des critères de rentabilité. En outre le projet est accepté par l'organisation à cause de la VAN qui est positive, nous avons aussi trouvé qu'elle peut générer des bénéfices à cause des résultats de l'IP, et aussi le revenu du projet arrive à couvrir tous les coûts de l'entreprise pour une estimation de 15ans, à partir des calculs du DRA, de ce fait nous avons trouvé que le textile technique est un projet rentable, viable et opportun.

CONCLUSION

Face à un environnement caractérisé par un changement constant, la multiplicité des acteurs et l'augmentation des opportunités ; les entreprises tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement, et de mobiliser tous les acteurs lors de la mise en œuvre qu'ils lui appartiennent de gérer au mieux, carde leurs réussites, dépend son devenir.

Notre mémoire est consacré pour étudier comment l'entreprise déploie une stratégie de croissance interne, les opportunités à prendre en considération et si l'approche de redéploiement aide à développer la filiale sur le côté financier. Afin d'effectuer cette étude, on pose la problématique suivante :

- **Comment la Société Nationale des tabacs et allumettes va se redéployer afin de garder sa pérennité ?**

L'objectif du mémoire est d'attirer l'attention sur la réflexion stratégique du redéploiement de l'activité principale, identifier et sélectionner la modalité de croissance engagée et vérifier que la stratégie de redéploiement a un impact financier favorable sur la performance de la filiale.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, il a fallu présenter un plan de recherche sous forme de trois principaux chapitres :

Le premier chapitre contient la partie théorique sous forme de revue de littérature et de cadre conceptuel, en revanche la revue de littérature résume les différents travaux réalisés auparavant à l'égard de notre thème, tandis que le cadre conceptuel met en évidence les différents outils, méthodes, et théories du management stratégique et du déploiement avec ses différentes modalités et caractéristiques.

Le deuxième chapitre concerne la méthode à suivre, l'échantillon d'étude, et la présentation des données qualitatives, nous avons aussi rajouté une section parlant de l'entreprise.

Et en dernier, on trouve le troisième chapitre qui comporte nos propres contributions dans cette recherche, à travers l'analyse au cas par cas permettant de trouver les intersections et les divergences entre les cas, comparons nos résultats aux concepts théoriques dans la revue de littérature et pour clôturer la recherche, on finit par une conclusion générale qui résume tout le travail de recherche.

- **Les résultats**

Nos résultats sont obtenus d'après l'étude qualitative que nous avons effectuée auprès de la SINAATEK. Spa, et tout en répondons sur les sous-questions qui structurent notre problématique de recherche. D'où la filiale avait au premier lieu une réflexion stratégique conduite et exprimé par des lignes directrices, nous avons alors constaté que par rapport à ces lignes que l'entreprise a décidé de se redéployer dans un océan bleu, pour être l'unique producteur du textile technique au niveau national.

Pour se redéployer elle a mis en œuvre une stratégie de croissance interne, étant donné qu'elle est à l'aise financièrement et elle détient son propre savoir-faire. Suite à l'analyse d'environnement interne et externe, et d'après avoir réalisé des études de marché et de faisabilité, la filiale a réussie à saisir une meilleure opportunité qui est le textile technique et elle a devenu le fournisseur des transformateurs de ce produit. La décision du redéploiement stratégique était entretenue par une analyse financière, en amont et en aval qui nous a montré que le projet envisagé est rentable et valide, pour une estimation de 15ans.

- **Les limites**

Quoi qu'il en soit, il est important de mettre en évidence les différentes limites que nous avons rencontrées durant tout le travail de recherche. Sur le plan théorique et par rapport à nos lectures, on a trouvé beaucoup plus des ressources par rapport au déploiement et peu de ressources sur le redéploiement de nouvelles activités, et si c'est le cas nous rencontrons des articles et des thèses sur toute sorte de redéploiement sauf le redéploiement de l'activité principale qui est le thème de notre recherche.

Sur le plan empirique, le travail a été limité sur le nombre de personnes interviewées qui a pu atteindre quatre personnes au maximum, car le sujet d'étude est stratégique donc il ya que les directeurs et les cadres supérieures qui peuvent répondre.

- Prolongement possible de l'étude

Les remarques relatives aux limites de la recherche conduisent à lever des prolongements, qui vont être considérés plus tard comme une base de développement des futures recherches.

Autrement dit, on suggère de compléter cette recherche qualitative par une étude quantitative des risques, qui représente des facteurs non négligeables, à prendre en considération pendant l'étude préliminaire du projet a exécuté.

Afin d'enrichir cette recherche, il est recommandé aux futurs chercheurs d'intégrer l'aspect marketing, de mesurer l'impact du redéploiement sur l'image de marque et mesurer la fidélité et la confiance du consommateur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- A.Lécho, G. (2017). *Stratégie et conduite du changement*. Paris: Maxima.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. (2018, mars 15). External growth strategies and organizational performance in emerging markets. *International business and strategy* .
- Amiar, H. (2018). Dualité d'organisation et adaptation d'entreprise . *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales (02)*, 566-575.
- Amiar, H. (2020). La politique du redéploiement stratégique dans le cadre de la transition de l'économie Algérienne. *Revue critique* , pp. 07-19.
- Autissier, D., Giraud, L., & Johnson, K. J. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles groupe.
- Belabdelli, A. (2021). *Le management stratégique un facteur à l'innovation des PME algériennes* (Vol. 58). Tizi-ouzou: Université de MOULOUD MAMMERIE Tizi-ouzou.
- Bouglet, J. (2013). *la stratégie d'entreprise* (éd. 3e édition). (Gualino, Éd.) Paris: Lextenso éditions.
- Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). *Maxi fiches de stratégie*. France: Dunod.
- Chae, B., Kim, J., & Lee, D. G. (2022, février 28). Exploring Partnering and Joint Ventures in the Construction Industry: A Brief Perspective. *Journal of southwest jiaotong university* , 707-717.
- Chauvin, J., & Poliquin, C. (2020). Worker Redeployment in Multi-Business Firms. *SSRN Electronic Journal* .
- Cimon, & Yan. (2022). Stratégie et compétence fondamentale dans les industries de défense. *CEEOL copyright* , pp. 109-120.
- Djema, A., & Leghima, H. (2011). les strategies de redéploiement: restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques. *La revue des sciences commerciales n°20* , pp. 31-45.
- Dominguez, N. (2015). *Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tete- de-pont*. Lyon: l'Université Jean Moulin Lyon 3.
- Dorvil, H. (2007). *Problemes sociaux* (éd. 3e édition). Quebec: Presses de l'université du Québec.
- Elbousserghini, J. (2018). *L'intégration de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME.Cas des PME marocaines labellisées RSE*. Lyon et Casablanca.
- Hugues, B., Cyrille, M., & Michel, N. (2018, 05 11). Vingt groupes industriels français et le redéploiement.
- J.Rubin, H., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing* (éd. 3er edition). USA: SAGE Publications.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angaw, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégie* (éd. 10eme édition). France: Pearson.

- Joiner, Jaju, & Reddy. (2006). Consumer evaluation of corporate brand redeployment. *the academy of marketing science* , 206-215.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse des données qualitatives et recherche-intervention. *revue en science de gestion* (95), 211-237.
- Kumar, R., & Bishnu, P. S. (2019, octobre 22). Identification of k-Most Promising Features to Set Blue Ocean Strategy . *Data Science and Engineering* , 367–384.
- Laceb, D. O. (2014). *Mise a niveau et problématique de la compétitivité dans le démarche stratégique de l'entreprise industrielle Algerienne face a l'économie de marché. Cas: Filiere bois/Ameublement*. Tizi Ouzou: Universite Mouloud Mammerie de Tizi Ouzou.
- Lahiouel, E. (2020, Juillet 15). Le choix des partenariats et alliances stratégiques pour la croissance des entreprises. *Revue nouvelle économie* , 290-304.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013). *Strategor* (éd. 6e édition). Paris: Dunod.
- Lmoussaoui, K., & Messaoudi, A. (2021, octobre 06). Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 529 – 553.
- Macmillan, H., & Trampoee, M. (2001). *Strategic management*. USA: Oxford University Press.
- Marouf, S. (2009). LE REDEPLOIEMENT INDUSTRIEL EN ALGERIE :. *Les Cahiers du CREAD n°90* , pp. 43-60.
- Mazouz, B. (2014). *La stratégie des organisations de l'État - Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Québec.
- Medjiah, A. (2019). *Stratégie de croissance conjointe et les facteurs déterminant la congruence partenariale. Etude de cas des entreprises Algériennes*. Kolea Tipasa: Ecole nationale supérieure de management. ENSM.
- Meier, O., & Al. (2013). *Stratégie et changement*. Paris: Dunod.
- Metais, E., & Meschi, P.-X. (2020). Investissement français aux etats-Unis, stratégies de croissance externe et réaction du marché boursier. *Research gate* , 129-165.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (éd. 4e édition). (Dunod, Éd.) France: Armand Colin.
- Puranam, P., & Vanneste, B. (2016). *Corporate strategy tools for analysis and decision making*. United Kingdom: University de Cambridge.
- René, A., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Paris: Eyrolles.

Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique*. Canada: Les éditions transcontinental.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research* (éd. 3eme). NYC et London: Teachers College, Columbia University.

Uwe, F. (2018). *The SAGE handbook of qualitative data collection*. (M. Steele, Éd.) united kingdom: SAGE.

Witcher, B. j. (2020). *Absolute essentials of strategic management*. New York: Routledge.

Yeshitila, D., Kitaw, D., Jilcha, K., & Muchie, M. (2020, octobre 15). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. *International Journal of Global Business and Competitiveness* , 106-120.

Zavosh, G. (2019). *Three essays on how firms' strategies affect the performance of subsidiary businesses*. SKEMA Business School - GREDEG.

ANNEXES

ANNEXES A :
Le guide d'entretien

ANNEXE A – le guide d’entretien

Guide d’entretien :

Entreprise :

Dirigeant :

Interlocuteur (nom et fonction):

Date et heure du rendez-vous :

Lieu du rendez-vous :

Durée du rendez-vous :

- **Thème de recherche :** Le redéploiement de l’SNTA, un enjeu pour sa pérennité.

- **Finalité:** Mener des entretiens avec le directeur de la filiale, les membres exécutifs ainsi que les cadres dirigeants afin de comprendre les raisons de l’adoption de la stratégie de redéploiement et sa mise en œuvre.

1ere partie : Identité de l'entreprise et ses caractéristiques.

1. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?
 - 1.1. En quelle année a-t-elle été créée ? par qui ?
 - 1.2. Qui est actuellement à la tête de l'entreprise ?
 - 1.3. Quel est son objet social ?
 - 1.4. Qui sont vos principaux concurrents ? Quelle est votre positionnement concurrentiel ?
 - 1.5. Quel est l'événement qui a impacté l'activité principale de l'entreprise ?

2. Pouvez-vous m'expliquer quelles étaient les principales étapes de création de la filiale ?

2eme Partie : Décision et mise en œuvre de la stratégie de redéploiement.

1. Quelles sont les différences entre le redéploiement et le développement ?

2. Pourquoi la réflexion du redéploiement a été initiée ?

3. À quel moment cette réflexion a été initiée ?

4. Quelles sont les personnes intéressées par cette réflexion de redéploiement ?

5. Quelles étaient les principales lignes directives de cette réflexion ?

6. Quelle était la stratégie de croissance adoptée ?
 - 6.1. Comment choisir une stratégie de croissance ?
 - 6.2. Quelles étaient les principales raisons ?

7. Où se trouvent les meilleures opportunités ?
 - 7.1. Ès que des études au préalable sont nécessaires ?
 - 7.2. Pourquoi le textile technique est une opportunité pour la filiale ?

8. Comment mettre en œuvre une stratégie?
 - 8.1. Est-ce que la démarche de redéploiement doit être validée, si oui, par quel organe de gestion ?
 - 8.2. Avez-vous dû faire appel à des ressources extérieures ?

9. Quels sont, selon vous, les indicateurs de performance liés à la mise en place de cette stratégie ?

9.1. Cette stratégie vous paraît-elle plus profitable qu'une autre ?

9.2. Si oui, pour quel type de marchés (émergents, développés, stables, instables) ?

10. La mise en œuvre de cette stratégie a-t-elle fait évoluer vos résultats financiers ?

ANNEXE B :

**Tableau de l'évolution du résultat net du
2018 jusqu'au 2023**

**ANNEXE B– Tableau de l'évolution du résultat net du 2018 jusqu'au
2023**

années	résultat
2018	-61,80786772
2019	-86,82968436
2020	-122,5977741
2021	-173,9558831
2022	-248,0108131
2023	-355,2163047

Source : Document interne de la SINAATEK

ANNEXE C :

Les importations du non-tissé du 2016 au 2018

ANNEXE C -les importations du non-tissé du 2016 au 2018

Pos-Tarifaire	Intitulé	Année	Poids (Kg)	Valeurs USD
5603	Non tissés, même imprégnés, enduits, recouverts ou stratifiés.	2016	33 972 446	95 526 646,56
		2017	33 813 107	96 090 316,36
		2018	32 534 004	99 467 414,87

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistique des Douanes)

ANNEXE D :

Tableaux des évolutions des ratios de gestion financière

ANNEXE D–Tableaux des évolutions des ratios de gestion financière

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
VA	550 000 000	1 795 000 000	3 739 500 000	3 893 450 000	4 246 795 000	4 399 474 500	4 511 421 950
EBE	475 133 500	1 664 113 900	3 560 158 050	3 696 462 980	4 030 186 378	4 161 282 116	4 249 487 427
Charges financières	384 311 889	329 410 190	274 508 492	219 606 794	164 705 095	109 803 397	54 901 698
CAF	90 821 611	1 334 703 710	3 285 649 558	3 476 856 186	3 865 481 283	3 361 387 011	3 490 585 231

Source : Document interne de la filiale

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	20 918 761	1 194 898 010	3 075 941 008	3 197 244 786	3 515 967 033	2 941 969 911	3 001 265 281
Dotations aux amortissements et aux provisions	69 902 850	139 805 700	209 708 550	279 611 400	349 514 250	419 417 100	489 319 950
CAF	90 821 611	1 334 703 710	3 285 649 558	3 476 856 186	3 865 481 283	3 361 387 011	3 490 585 231

Source : Document interne de la filiale

ANNEXE E :
L'évolution de la capacité de production
dans le temps

ANNEXE E -L'évolution de la capacité de production dans le temps

<i>ANNEES</i>	EXPLOITATION	
	Quantités produites (tonne)	Rythme de marche
N	3 000	Simple équipe
N+1	10 000	Simple équipe
N+2	20 000	Double équipe
N+3	20 000	Double équipe
N+4	20 000	Double équipe

Source : Documentation interne de la filiale

ANNEXE F :

Evolution démographique du pays

ANNEXE F - Evolution démographique du pays

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Populati on	42 679,0 0	43 333,0 0	43 969,0 0	44 585,0 0	45 179,0 0	45 753,0 0	46 308,0 0	46 843,0 0	47 360,0 0	47 861,0 0	48 347,0 0	48 822,0 0
Nombre de naissanc e	879,4 0	861,3 0	844,3 0	827,7 0	811,4 0	795,6 0	780,8 0	767,3 0	755,2 0	744,9 0	736,5 0	730,2 0
taux de natalite	20,6	19,9	19,2	18,6	18,0	17,4	16,9	16,4	15,9	15,6	15,2	15,0

Source : document interne de l'entreprise.

ANNEXE G :

Segments d'application du textile technique

ANNEXE G- Segments d'application du textile technique

Segments applicatifs	Domaines d'activité	Segments applicatifs finaux
AGRICULTURE	Agriculture, Horticulture, Sylviculture, Pêche	Housses, Protection, Ramassage, Pêche, Attaches
CONSTRUCTION	Construction et Bâtiment	Protection, Ecrans, Matériau de Construction Composants de bâtiments Renforcement
HABILLEMENT	Vêtements et Chaussures	Composants pour chaussures Isolation, Structure Produits pour la couture
GEOTEXTILES	Géotextiles, Génie Civil	Stabilisation, séparation, drainage Renforcement de sols Contrôle de l'érosion Doublures
AMENAGEMENT MAISON	Ameublement, Habitat et Revêtement de sols	Tapis Composants pour meubles Nettoyage, Filtration Housses et Toiles
INDUSTRIE	Filtration, Electronique et Autres matériels industriels	Filtration Produits caoutchoutés renforcés de textiles Nettoyage Levage, Tirage Composants électroniques Composites
MEDICAL	Hygiène et Médical	Nettoyage Linge hospitalier Dispositifs de soin Protection Bio-textiles
TRANSPORTS	Automobile, Ferroviaire, Maritime et Aéronautique	Sécurité Produits caoutchoutés renforcés de textiles Equilibre, Isolation Revêtement pour sols Protection Composites
EMBALLAGE	Emballages	Empaquetage en bloc Emballages jetables Attaches
PROTECTION INDIVIDUELLE	Equipements de Protection Individuelle	Equipements pour salles blanches Protection chimique Equipements anti-flammes Equipements anti-coupures Utilisation extérieure (protection rayonnements IR, UV...)
SPORTS & LOISIRS	Equipements pour le Sport et les Loisirs	Composants de bagages Equipements sportifs Equipements de Camping
ENVIRONNEMENT	Protection de l'Environnement	Domaines transverses Produits extraits des segments précédents

Source : document interne de la filiale

ANNEXE H :

**La répartition en pourcentage des
principaux producteurs de polypropène
dans le monde en 2017**

ANNEXE H :La répartition en pourcentage des principaux producteurs de polypropène dans le monde en 2017

	Europe	Amérique du nord	Chine	Reste Asie Pacifique	Japon	Moyen Orient	Reste du Monde
production	1,65	1,27	1,95	0,59	0,33	0,32	0,9

Source : documentation interne de l'entreprise

**ANNEXE I : Tableaux pour le calcul de
la VAN**

ANNEXE I -Tableaux pour le calcul de la VAN

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
CASH FLOW	90 821 611,27	1 334 703 709,66	3 285 649 558,05	3 476 856 186,44	3 865 481 282,83	3 361 387 011,41	3 490 585 230,98
Coefficient actualisation	0,86957	0,75614	0,65752	0,57175	0,49718	0,43233	0,35383
Cash-flow actualisé	78 975 314,15	1 009 227 757,78	2 160 367 918,50	1 987 903 809,06	1 921 827 364,55	1 453 220 365,57	1 235 072 131,30
Cumul Cash-flows actualisé	78 975 314,15	1 088 203 071,92	3 248 570 990,43	5 236 474 799,48	7 158 302 164,04	8 611 522 529,61	9 846 594 660,91

Source : Document interne de la filiale

Σ CF actualisées	9 846 594 660,91
I0	8 388 342 000,00
VAN	1 458 252 660,91

Source : Document interne de la filiale