

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management - Koléa



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management financier des entreprises »

**De la Finance à l'Industrie : Le Diagnostic
Stratégique comme Boussole pour la Décision
d'Investissement dans le Secteur Automobile
Algérien.**

Cas : PwC Algérie

Elaboré par :

Mohamed Chemseddine BENABDI

Encadré par :

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année universitaire

2024 / 2025

Résumé

Face à l'essor soutenu du marché automobile en Algérie, ce travail explore comment un diagnostic stratégique structuré peut orienter de manière fiable et transparente une décision d'investissement de grande envergure. Le travail porte sur le cas d'une entreprise publique algérienne opérant dans le secteur financier, ayant exprimé une volonté de diversification industrielle en intégrant le secteur automobile. L'entreprise se retrouve ainsi face à deux choix d'investissement. Pour mener cette analyse, une méthodologie mixte a été adoptée : des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs, avec le *top management* de l'entreprise, ainsi que des données quantitatives telles que des rapports sectoriels et des informations internes à l'entreprise. Les données recueillies ont permis d'évaluer la faisabilité du projet en analysant ses dimensions internes et externes. Les résultats de cette étude mettent en évidence un environnement macroéconomique favorable, bien que fortement réglementé, ainsi que des ressources internes robustes, freinées toutefois par une expérience limitée dans le secteur automobile. Sur cette base, une stratégie d'alliance locale a été recommandée. Cette option permettrait de transférer le savoir-faire, de partager les risques et de garantir une rentabilité anticipée, sous réserve de la mise en place d'un montage financier adapté.

Dans ce contexte, le diagnostic stratégique s'impose comme un levier essentiel pour sécuriser et structurer la prise de décision en matière d'investissement dans un secteur relativement nouveau.

Mot clés : Diagnostic stratégique, décision d'investissement, marché de l'automobile, Analyse financière, Business Plan.

Abstract

Amid the sustained growth of the automotive market in Algeria, this thesis explores how a structured strategic diagnosis can reliably and transparently guide a major investment decision. The study focuses on the case of an Algerian public company operating in the financial sector, which has expressed a strategic intent to diversify into industrial activities by entering the automotive sector. The company faces two investment options. A mixed-method approach was adopted, combining qualitative data from semi-structured interviews with senior management and quantitative data drawn from sectoral reports and internal company documents. The collected data enabled an assessment of the project's feasibility through an analysis of both internal and external factors. The findings reveal a favorable macroeconomic environment, although highly regulated, and strong internal resources but limited experience in the automotive industry. On this basis, a local partnership strategy was recommended, as it offers the opportunity to transfer know-how, share risks, and ensure anticipated profitability, provided that an appropriate financial structure is put in place. In this context, strategic diagnosis proves to be a key tool in securing and structuring investment decisions in a new sector.

Keywords: Strategic diagnosis, investment decision, automotive market, financial analysis, business plan.

الملخص

في ظل النمو المستمر الذي يشهده سوق السيارات في الجزائر، يتناول هذا البحث كيفية توجيه قرار استثماري كبير بشكل موثوق وشفاف من خلال تشخيص استراتيجي منظم. يركز هذا العمل على دراسة حالة لمؤسسة عمومية جزائرية تنشط في القطاع المالي، وقد أبدت رغبتها في تنويع نشاطها الصناعي عبر ولوج قطاع صناعة السيارات. تواجه المؤسسة خيارين استثماريين، مما استدعى تبني منهجية مزدوجة تمزج بين البيانات النوعية المستخلصة من مقابلات شبه موجهة مع الإدارة العليا، والبيانات الكمية من تقارير قطاعية ومصادر داخلية للمؤسسة. مكّنت هذه البيانات من تقييم جدوى المشروع من خلال تحليل أبعاده الداخلية والخارجية. أظهرت النتائج وجود بيئة اقتصادية كلية مشجعة لكنها تخضع لتنظيم صارم، إلى جانب توفر موارد داخلية قوية، يقابلها ضعف في الخبرة ضمن قطاع السيارات. بناءً على ذلك، تم التوصية باعتماد استراتيجية تحالف محلي، كونها تتيح نقل المعرفة، وتقاسم المخاطر، وتحقيق مردودية متوقعة، شريطة وضع هيكل مالي ملائم.

في هذا السياق، يتبين أن التشخيص الاستراتيجي يُعد أداة محورية لتأمين وتنظيم اتخاذ القرار الاستثماري في قطاع جديد.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي، قرار الاستثمار، سوق السيارات، التحليل المالي، خطة العمل.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Je remercie tout particulièrement mon encadrant, Dr BOUCHETARA Mehdi, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire, ainsi que toute l'équipe de PwC Algérie pour leur accueil et leur encadrement durant mon stage.

Ma reconnaissance va également à mes parents, pour leur soutien précieux cette année comme tout au long de ma vie.

Un grand merci à mon frère et ma sœur, toujours présents dans les moments importants.

Enfin, je remercie chaleureusement Ikram B., dont le soutien moral m'a été d'une grande aide tout au long de cette période.

Table des matières

Résumé	I
Abstract	II
المخلص	III
Remerciements	IV
Table des matières	V
Liste des Tableaux :	VIII
Liste des figures :	IX
Liste des abréviations :	X
Introduction	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	4
Section 01 : La stratégie	5
1.1. Définitions	5
1.2. Types de stratégies	8
1.3. Le diagnostic stratégique	9
1.4. Le diagnostic externe	10
1.5. Les outils de diagnostic externe	10
1.5.1. Présentation du model PESTEL :	10
1.5.2. Les cinq Forces de Porter :	11
1.5.3. La veille stratégique :	12
1.6. Le diagnostic interne	14
1.7. Les Outils du diagnostic interne	14
1.7.1. Analyse de la chaine de valeur :	14
1.7.2. L'analyse SWOT :	15
Section 02 : L'investissement	17
1.1. Définition de l'investissement	17
1.2. Définition du projet	18
1.3. Définitions du projet d'investissement :	18
1.4. Les objectifs d'un projet d'investissement :	19
1.4.1. Les objectifs stratégiques :	19
1.4.2. Les objectifs opérationnels	19
1.5. Classification des projets :	19
1.5.1. Classification selon la nature de l'investissement :	19

1.5.2.	Classification selon le but de l'investissement :.....	20
1.6.	La décision d'investissement.....	21
1.6.1.	Définition de la décision d'investissement :.....	21
1.6.2.	Les critères de la décision d'investissement :.....	21
1.6.2.1.	Classification selon leur degré de risque :.....	21
1.6.2.2.	Classification selon leurs niveaux :.....	22
1.6.2.3.	L'importance et la complexité de la décision d'investissement :	22
1.6.2.4.	La complexité de la décision d'investissement réside dans :	22
1.7.	Les sources de financement d'un projet d'investissement :	23
1.7.1.	Le financement interne (fonds propres) :.....	23
1.7.1.1.	L'autofinancement :.....	23
1.7.1.2.	La CAF peut se calculer de deux manières :	23
1.7.1.3.	Cession d'éléments d'actif :.....	23
1.7.2.	Le financement externe :	24
1.7.2.1.	Le financement par emprunt :	24
1.7.2.2.	L'augmentation de capital :	24
Section 03 : Le business Plan.....		25
1.1.	Définition du business plan	25
1.2.	Le rôle du Business Plan :.....	26
1.2.1.	Les rôles internes :.....	26
1.2.2.	Les rôles externes :	26
1.3.	Les attentes des investisseurs et partenaires (banquiers et investisseurs) :....	26
1.4.	La construction du Business Plan :.....	27
1.4.1.	Etude de marché :.....	27
1.4.2.	Etude financière :	28
1.4.3.	Analyse financière :	30
Conclusion.....		30
Chapitre 02 : Données et méthodologie		31
Section 01 : Cadre méthodologique		32
1.1.	Données qualitatives	32
1.2.	Etude de cas :	33
Section 02 : Données mobilisées.....		34
1.1.	Présentation du client	34

1.2.	Les données exploitées	35
Chapitre 03 : Résultats et discussion		36
Section 01 : Résultats		37
1.1.	Contexte de la mission.....	37
1.2.	Diagnostic externe :.....	37
1.2.1.	Evaluation du marché et son évolution :.....	39
1.2.2.	Evolution des ventes de véhicules en Algérie :.....	41
1.2.3.	Analyse de l'offre et de la demande :.....	42
1.2.4.	Segmentation du marché :	43
1.2.5.	Analyse de la chaine de valeur du secteur automobile en Algérie :	44
1.2.6.	Présentation du cadre réglementaire du secteur automobile :	45
1.3.	Diagnostic interne :	46
1.3.1.	Matrice SWOT de l'entreprise CHEMS :	47
1.4.	Evaluation des options de stratégie d'entrée :	49
1.5.	Analyse des besoins de financement et de la rentabilité de l'activité de concession :	51
1.5.1.	Modélisation du Business Plan (BP) :	51
1.5.1.1.	Hypothèse de charges :.....	51
1.5.1.2.	Hypothèses de revenus :	52
1.5.1.3.	Hypothèse d'investissement :.....	54
1.5.1.4.	Hypothèse de financement :.....	54
1.6.	La projection des états financiers :	55
Section 02 : Discussion		58
Conclusion générale :		60
Références bibliographiques :.....		62
Annexes : Guide d'entretien		43
Interactions groupe / filiale :.....		70
Stratégie financière :		70
Organisation de la filiale :		71
Reporting :		71
Gestion financière et pilotage de la performance :.....		72

Liste des Tableaux :

Tableau 1 : Avantages et inconvénients de l'option 01	49
Tableau 2 : Avantages et inconvénients de l'option 02.....	50
Tableau 3 : Hypothèses des charges	51
Tableau 4 : Hypothèses des revenus.....	53
Tableau 5 : Hypothèses d'investissement	54
Tableau 6 : Hypothèses de financement	55
Tableau 7 : Compte de résultat	55
Tableau 8 : Le tableau de flux de trésorerie	56
Tableau 9 : Le bilan.....	56
Tableau 10 : Calcule de la VAN	57

Liste des figures :

Figure 1 : Matrice SWOT de l'entreprise Apple	16
Figure 2 : Schéma PESTEL de l'entreprise CHEMS.....	38
Figure 3 : Millions de véhicule en circulation en Algérie	40
Figure 4 : Nombre de véhicule pour 1000 habitants	40
Figure 5 : Evolution des ventes de véhicule en Algérie.....	41
Figure 6 : Taux de couverture de l'offre par la demande	42
Figure 7 : Top 6 des ventes de véhicule en 2016	43

Liste des abréviations :

AFITEP : Association Francophone de management de projet
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BI : Business Intelligence
BP : Business Plan
CA : Chiffre d'Affaires
CAF : Capacité d'Autofinancement
CKD : Completely Knocked Down (Véhicule entièrement démonté pour assemblage local)
CI : Competitive Intelligence
CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital
CODIR : Comité de Direction
DAS : Domaine d'Activité Stratégique
DZD : Dinar Algérien
EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
GE : General Electric
ISO : International Organization for Standardization
ONS : Office National des Statistiques
PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal
PDR : Pièces De Rechange
PMI : Project Management Institute
PSA : Peugeot Société Anonyme
R&D : Recherche et Développement
ROI : Retour sur Investissement (Return On Investment)
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAP : Système, Applications et Produits
SAV : Service Après-Vente
SKD : Semi Knocked Down (Véhicule partiellement assemblé)
SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces)
TRI : Taux de Rendement Interne
VAN : Valeur Actuelle Nette
VN : Ventes Nettes

Introduction

1.1. Contexte de l'étude

Le marché automobile algérien connaît depuis plusieurs années une croissance soutenue, portée par l'augmentation du pouvoir d'achat, la modernisation des infrastructures et les politiques publiques visant à encourager la production locale. Dans ce contexte dynamique, les entreprises se trouvent confrontées à un environnement complexe, caractérisé par des contraintes réglementaires strictes (quotas d'importation, normes environnementales) et une concurrence accrue des acteurs internationaux et des nouveaux entrants. Parallèlement, le secteur automobile est marqué par une évolution rapide des attentes des consommateurs en matière de qualité, de fiabilité et de services après-vente. Face à ces défis, il devient essentiel pour une entreprise souhaitant s'implanter dans l'automobile de s'appuyer sur un diagnostic stratégique rigoureux, combinant une analyse externe approfondie et une évaluation interne de ses ressources, compétences et chaîne de valeur, afin d'identifier les opportunités à saisir et les risques à maîtriser.

1.2. Importance de l'étude

L'étude de l'impact du diagnostic stratégique sur le choix d'un projet d'investissement revêt une importance capitale, tant sur le plan théorique que pratique. En effet, dans un environnement économique de plus en plus incertain et concurrentiel, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils d'analyse stratégique rigoureux pour orienter leurs décisions d'investissement. Comme le soulignent Johnson, Scholes et Whittington (2017) dans *Exploring Corporate Strategy*, le diagnostic stratégique, à travers des méthodes telles que l'analyse SWOT ou les cinq forces de Porter, permet d'identifier les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses, et constitue ainsi un levier fondamental pour assurer la cohérence entre la vision de l'entreprise et les projets engagés. Dans le contexte algérien, cette problématique prend une dimension encore plus critique. Face à la nécessité de diversification économique et à la volonté des pouvoirs publics de renforcer le tissu industriel national, les entreprises publiques sont appelées à jouer un rôle central dans le développement de secteurs porteurs, tels que l'industrie automobile. À travers l'exemple d'une entreprise publique souhaitant intégrer ce marché stratégique, ce travail vise à démontrer comment une évaluation stratégique bien conduite peut orienter rationnellement le choix d'un projet d'investissement, tout en tenant compte des spécificités économiques, réglementaires et concurrentielles propres à l'Algérie.

1.3. Objectif de l'étude

L'objectif principal de ce travail est de démontrer comment un diagnostic stratégique structuré peut orienter de manière fiable et transparente la décision d'investissement d'une entreprise dans le secteur automobile algérien. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Mettre en lumière les facteurs macroéconomiques, réglementaires et environnementaux influençant le marché algérien de l'automobile.
- Évaluer les atouts et les limitations internes de l'entreprise (financiers, humains et organisationnels) pour déterminer son aptitude à s'engager dans cette filière.
- Élaborer et comparer plusieurs scénarios stratégiques, dont la formation d'alliances locales, afin d'optimiser le transfert de savoir-faire, le partage des risques et la rentabilité anticipée.

À travers cette démarche, l'étude vise à fournir un cadre méthodologique applicable à d'autres projets d'investissement, tout en offrant des recommandations concrètes pour maximiser les chances de succès de l'entrée sur le marché automobile algérien.

1.4. Problématique

Comment le diagnostic stratégique permet-il d'évaluer la rentabilité prévisionnelle et d'orienter les décisions d'investissement d'une entreprise publique nationale souhaitant intégrer le marché automobile en Algérie ?

1.5. Sous questions

- Quelle stratégie adopter afin de pénétrer un nouveau marché ?
- Comment l'entreprise estime-t-elle la rentabilité d'un projet d'investissement ?
- Pourquoi construire un business-plan et qu'elle est la méthodologie de sa construction ?
- Comment l'environnement externe influence t'il la décision d'investissement ?

1.6. Les hypothèses :

- **H0** : Le diagnostic stratégique n'a pas d'impact significatif sur le choix d'investissement.
- **H1** : Le diagnostic stratégique a un impact positif sur le choix d'investissement.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Dans ce chapitre, nous allons aborder les définitions de trois notions essentielles à notre travail de recherche. Nous commencerons par définir la stratégie et son évolution au fil des années, puis nous présenterons la notion d'investissement en précisant ses types et ses objectifs. Enfin, nous traiterons du business plan, en expliquant comment le concevoir et quel est son rôle dans le cadre de cette étude.

Section 01 : La stratégie

Pour définir le concept de « stratégie » et en comprendre les fondements, il est essentiel d'en retracer les origines et d'examiner les apports de la littérature à son sujet :

Au fil du temps, la littérature managériale a proposé de multiples définitions de la stratégie, dont la formulation a évolué en parallèle avec le développement et l'enrichissement des concepts qui la fondent. L'objectif de cette revue de littérature est d'examiner le développement du sujet à partir d'un point de départ approximatif situé au milieu des années 1960, et d'expliquer comment les approches modernes ont émergées.

1.1. Définitions

Une première définition a été donnée par Alfred Chandler dans « Stratégies et structures de l'entreprise ». Publié en anglais en 1962, il la conçoit comme : « La détermination des objectifs et des buts à long terme et l'adoption des modèles d'action et d'allocation des ressources pour atteindre les buts »(Alfred D. Chandler Jr., 1989).

Les recherches d'A. **Chandler** étaient orientées vers la relation entre la stratégie et la structure organisationnelle d'une entité. Pour lui, la stratégie consiste à planifier la vision et les objectifs de l'entreprise, et la structure consiste à mettre en place les moyens permettant de réaliser la stratégie choisie.

Se sont ensuite succédé plusieurs théoriciens qui ont à leurs tours abordés la stratégie à travers divers ouvrages, et qui, sans le savoir, ont bercé l'émergence de cette dernière. En effet, c'est à partir de leurs réflexions que la formulation de la stratégie moderne est née et certaines sont toujours valables à notre époque. Nous citerons par exemple l'ouvrage écrit par **Ansoff 1965**, où la stratégie y est définie comme : « Une règle pour prendre des décisions» (Ansoff, 1965).

Contrairement à Chandler, qui conçoit la stratégie comme un processus de planification globale, Ansoff met en avant la prise de décision et l'adaptabilité. De plus, d'après lui il est important de réunir quatre éléments clés pour la planification stratégique :

- Le secteur d'activité ;
- Le vecteur de croissance (directions dans lesquelles l'entreprise aspire à se projeter) ;
- L'avantage compétitif sur lequel l'entreprise souhaite s'imprégner ;
- La capacité de l'entreprise à se lancer dans une manœuvre stratégique.

À partir des années 1970, la notion de “planification stratégique” évolue progressivement vers celle du “management stratégique”. Cette appellation avait pour but de réconcilier les approches techniciennes et comportementales à ce sujet.

Pour définir le concept de management stratégique, nous retiendrons la définition **d'Ansoff (1979)** : « Soit une approche systématique permettant de gérer le changement stratégique »(H. Igor Ansoff, s. d.)

Elle repose sur :

- Le positionnement de l'entreprise par l'intermédiaire de la planification des aptitudes et de la stratégie ;
- L'apport de solutions stratégiques en temps réel ;
- La gestion systématique des problèmes pendant la mise en œuvre de la stratégie.

Le « positionnement de l'entreprise » consiste à redéfinir son champ en matière de produits, marchés et technologies.

De là, l'intérêt pour la planification à long terme s'était accru. Même si l'ensemble de la littérature sur le sujet se résumait à quelques articles, les premières approches visaient à donner plus de contrôle sur l'avenir en pensant au-delà du budget annuel.

Cependant, les premières visions stratégiques se sont matérialisées en des budgets qui s'étendaient sur plusieurs années. Cela peut paraître surprenant pour un lecteur d'aujourd'hui, mais à l'époque, la plupart des débats portaient sur le nombre d'années que le plan budgétaire devait couvrir.

Vers les années 1990, **Drucker** dans son ouvrage « The Theory of the Business » a contribué à façonner une nouvelle vision de stratégie en la définissant comme suit : « Une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel. »(Peter F. Drucker, 1994).

Sur ses ouvrages, Peter Drucker met l'accent sur l'importance de la clientèle dans le choix de la stratégie de l'entreprise. Il définit ainsi 4 types de stratégie :

- **Faire au plus vite avec ce qu'il y a de mieux** : c'est-à-dire innover et trouver la meilleure solution en premier pour évincer la concurrence. Cependant, il s'agit d'une stratégie à risques multiples car les exigences en matière d'investissements dans la

durée sont particulièrement élevées. C'est pour cela qu'il doit être dédié aux innovations les plus importantes.

- **L'imitation créative** : à travers ce deuxième point, l'auteur explique qu'en reprenant l'innovation des concurrents et en les améliorant, de nouvelles perspectives de marché s'ouvriront. Il cite l'exemple de SEIKO qui a su tirer profit du concept des montres à Quartz et cela sans être à l'origine de cette innovation.
- **Trouver et occuper une niche** : Il s'agit de devenir leader d'un marché et surtout de s'y tenir.
- **Changer de caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché ou d'une industrie** : nous pouvons traduire cela par l'importance de l'adaptation du fournisseur aux tendances actuelles.
- **Faire au plus vite avec ce qu'il y a de mieux** : c'est-à-dire innover et trouver la meilleure solution en premier pour évincer la concurrence. Cependant, il s'agit d'une stratégie à risques multiples car les exigences en matière d'investissements dans la durée sont particulièrement élevées. C'est pour cela qu'il doit être dédié aux innovations les plus importantes. IBM est un exemple de cette stratégie, ayant dominé le marché des ordinateurs en proposant des solutions avancées en premier.
- **L'imitation créative** : à travers ce deuxième point, l'auteur explique qu'en reprenant l'innovation des concurrents et en les améliorant, de nouvelles perspectives de marché s'ouvriront. Il cite l'exemple de Seiko qui a su tirer profit du concept des montres à Quartz et cela sans être à l'origine de cette innovation.
- **Trouver et occuper une niche** : Il s'agit de devenir leader d'un marché et surtout de s'y tenir. Herman Miller est un exemple de cette stratégie, s'étant spécialisé dans les meubles de bureau ergonomiques et devenant ainsi un leader dans ce marché de niche.
- **Changer de caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché ou d'une industrie** : nous pouvons traduire cela par l'importance de l'adaptation du fournisseur aux tendances actuelles. General Electric (GE) est souvent cité pour sa capacité à transformer ses produits et marchés en fonction des tendances économiques et technologiques.

Selon Drucker, la stratégie devient un outil d'innovation et de différenciation plutôt qu'un simple processus de planification ou de positionnement.

En ce qui concerne **K. Andrews**, celui-ci combine la notion de stratégie à « l'ensemble des missions et objectifs, des plans et des politiques essentiels à l'accomplissement des buts de

l'entreprise »⁵ ; il développe encore ses idées en différenciant la stratégie générale (corporate strategy) de la stratégie d'activité (business strategy) qu'il définit respectivement ainsi :

- **La stratégie générale** : fixe « les activités dans lesquelles l'organisation fera concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences clés en avantage concurrentiel ».
- **La stratégie d'activité** : repose sur « le choix de produits ou de services et le marché des activités de l'organisation ». (McKiernan, 1996)

Dans une autre optique, Auger (1981), explique le manque de planification stratégique, il l'explique comme suit : « De nos jours, rares sont les dirigeants qui prennent pleinement conscience de la "nécessité d'une stratégie bien articulée" dans l'exploitation de leur entreprise. La plupart ont du mal à réaliser cette prise de conscience. Et même celui qui parvient à croire en cette nécessité éprouve souvent beaucoup de difficultés à déterminer clairement une stratégie appropriée aux besoins de son organisation. De prime abord, cette tâche lui paraît très compliquée. Il n'est pas tellement habitué à effectuer ce travail et ne sait pas trop par où commencer, ni comment procéder.

Très souvent, il n'a même pas de modèle pour se guider, ou ne peut trouver une approche qui pourrait l'aider à démarrer dans cette voie »

Sur le plan académique, la stratégie est assimilée à un art militaire consistant à définir l'attitude du combattant face à la combinaison de trois questions essentielles dans l'organisation d'un affrontement : Où agir ? Quand intervenir ? Et avec quels moyens ?

Une réponse logique s'impose : il faut intervenir au bon endroit, au bon moment avec les moyens nécessaires et suffisants.

La stratégie est donc une notion militaire qui est utilisée en management afin de désigner les différentes décisions portant sur l'avenir, la survie et le positionnement d'une entreprise, car le rapprochement émane du fait que les marchés constituent des lieux de confrontation qui relève de la « guerre économique ».

Pour être plus précis, est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser en fonction de l'environnement extérieur pour créer un avantage concurrentiel durable.

1.2. Types de stratégies

Après avoir défini le concept de stratégie, nous allons nous intéresser à présent à ses différents aspects.

Dans le domaine de la stratégie, certains auteurs comme **Andrew et Marchesnay**, distinguent deux types de stratégie, à savoir : la *corporate strategy* et la *business strategy*. Cependant d'autres théoriciens comme MARMUSE ajoute un troisième type de stratégie qui est la stratégie opérationnelle.

De plus, d'après les recherches menées par Ansoff, il distingue trois niveaux d'objectifs dans une entreprise : le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel, la principale distinction entre ces derniers est l'horizon de décision.

C'est en comparant les précédentes recherches que nous avons abouties à un rapprochement entre les termes utilisés, en effet, nous pouvons remarquer que les objectifs stratégiques représentent la stratégie corporate de l'entreprise, ainsi les objectifs tactiques représentent la stratégie business, et que les objectifs opérationnels représentent la stratégie opérationnelle.

1.3. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par des universitaires américains de Harvard dans les années 1960. C'est toujours ce modèle qui est utilisé aujourd'hui. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à examiner 4 domaines clés :

- Le diagnostic Externe : Pour pouvoir mettre en place une stratégie viable pour la pérennité de l'entreprise, Il est impératif de comprendre et évaluer les opportunités et les menaces de l'environnement ;
- Le diagnostic interne : son objectif est de parfaitement maîtriser les positions de départ avant de vouloir déterminer les stratégies à exécuter ;
- La chaîne de valeur : savoir où se positionner sur la chaîne de valeur est un avantage clé pour déterminer un positionnement stratégique efficace ;
- La décision stratégique : Ces outils sont utilisés pour aider au choix d'avantage concurrentiel à partir des éléments sélectionnés durant les précédentes étapes de l'analyse stratégique.

L'environnement de l'entreprise est essentiel dans le processus de prise de décision. Selon Zuzana Papulova et Andrea Gazova dans leur article intitulé "Rôle de l'analyse stratégique dans la prise de décision stratégique" publié dans le journal *Procedia Economics and Finance*, aucune décision n'est prise sans une analyse stratégique préalable. Pour qu'une analyse stratégique soit efficace, il est nécessaire d'examiner l'environnement de l'entreprise, qui comprend les niveaux macroéconomique, microéconomique ainsi que les aspects internes de l'entreprise.

Afin d'effectuer une analyse stratégique on fait un diagnostic interne et externe, pour se faire on utilise plusieurs outils selon le type de diagnostic.

1.4. Le diagnostic externe

Il consiste en l'analyse du secteur et de l'environnement économique, afin de cerner les opportunités qui pourraient éventuellement se présenter à l'entreprise, mais aussi d'identifier les menaces.

Pour se faire, il existe 4 analyses :

- Analyse de la demande : en positionnant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part. L'analyse de la demande est proche du marketing et a recours aux techniques de marché.
- Analyse de L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Analyse des groupes stratégiques : il s'agit d'analyser les orientations, les réactions et le potentiel de développement des concurrents.
- Analyse de l'intensité concurrentielle : qui détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

1.5. Les outils de diagnostic externe

Le diagnostic externe vise à analyser l'environnement global et concurrentiel de l'entreprise afin d'identifier les opportunités et menaces susceptibles d'influencer ses décisions stratégiques et financières. Pour cela, nous avons recours à trois outils : le modèle PESTEL, les 5 Forces de Porter et la veille stratégique.

1.5.1. Présentation du model PESTEL :

Le model PESTEL est un outil d'évaluation de l'impact du macro-environnement sur l'entreprise, afin de mieux prévoir les évolutions futures de ce dernier à travers le biais de scénarios.

A l'issus de ce diagnostic il sera possible d'identifier les « variables pivot », car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance, ni le même degré d'incertitude, d'autant plus que les facteurs varient selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

PESTEL a été choisi et non pas d'autres outils d'analyse externe pour sa capacité à fournir un cadre structuré et exploitable rapidement, Son utilisation est pertinente car elle permet d'anticiper les évolutions du marché et d'identifier les facteurs externes susceptibles d'affecter la performance de l'entreprise. Cet outil est particulièrement utile pour détecter

les tendances et risques à long terme, qui influencent directement les décisions stratégiques et financières.

- L'environnement politique : il est essentiel pour une entreprise en pleine recherche stratégique de déterminer si son environnement politique est stable ou changeant, car cela influencera fortement sur la stratégie qu'elle adoptera.
- L'environnement économique : en analysant conjoncture globale, les dirigeants de l'entreprise peuvent déterminer si le marché est en période de croissance ou de déclin, et cela en étudiant un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution de la politique monétaire.
- L'environnement démographique : la tranche d'âge de la population est l'un des éléments fondamentaux pour la définition des stratégies. Il nous permet d'identifier un certain nombre de paramètres, comme l'évolution de la main d'œuvre, de la consommation, etc.
- L'environnement technologique : en analysant les évolutions technologiques, et référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), grâce à cela l'organisation peut avoir une idée sur les éventuels changements de compositions des groupes stratégiques du secteur.
- L'environnement juridique et réglementaire : la connaissance des règles juridiques et environnement peu contraignant en matière de règles, encourage l'investissement.
- Nous citerons : les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.
- L'environnement écologique : cela concerne toutes les normes environnementales susceptibles d'influencer la stratégie de l'organisation (les normes RSE, les émissions de gaz à effet de serre, les énergies renouvelables, etc.)
- L'environnement socioculturel : analyser l'évolution démographique qui peut exercer une influence sur le niveau de la demande du marché ainsi que l'évolution de la main d'œuvre, le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées par exemple.

1.5.2. Les cinq Forces de Porter :

On retrouve dans l'ouvrage *Competitive Strategy* réalisé par Mr Micheal Porter, professeur à la *Harvard Business School*, une méthode propre à lui inspirée de l'économie industrielle qui permet d'analyser les effets de la structure d'une entreprise en se basant sur son profit économique.

Cette approche consiste à analyser les “5 forces” s’exerçant sur l’ensemble des firmes appartenant à un unique secteur économique. Tout ça afin d’arriver une déduction concernant leur intensité :

- La rivalité entre les firmes existantes.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation de clients.
- Le risque de nouveaux entrants.
- Le risque de produits ou services de substitutions.

Ces forces-là poussent la rentabilité économique de l’industrie vers le fond. Si elles jouent à plein, la rentabilité ne pourra plus couvrir le coût du capital. La méthode de Porter est devenue une base indomptable en stratégie.

Contrairement à d’autres outils, l’analyse des 5 forces de Porter permet de comprendre la structure concurrentielle à un instant donné et d’identifier les leviers stratégiques à exploiter.

1.5.3. La veille stratégique :

La veille stratégique est un processus systématique, continu, éthique et légal, de collecte, d’analyse, de traitement et de diffusion de l’information, celle-ci visant à aider les gestionnaires, la haute direction ou l’organisation dans son ensemble à prendre de meilleures décisions et à alimenter la réflexion stratégique, grâce à une meilleure compréhension de l’environnement externe et interne (Bergeron & Hiller 2002 ; Guechtouli 2014 ; Drevon 2017). Dans la littérature scientifique et professionnelle, la veille stratégique s’inscrit généralement dans une perspective d’aide à la décision (Thiétart 1990 ; Audet 1998 ; Jakobiak 2001 ; Bergeron & Hiller 2002 ; Brouard 2004 ; Guechtouli 2014), bien qu’elle vise aussi à soutenir la stratégie des organisations (Brouard 2004).

Comment la veille stratégique contribue-t-elle à soutenir le processus de prise de décision ?

La veille stratégique permettrait de :

- Réduire l’incertitude ;
- Détecter des signaux faibles ;
- Légitimer des décisions prises ou presque prises.

Et par conséquent de soutenir le processus de prise de décision en amont et en aval.

La veille stratégique aiderait à réduire l’incertitude peut être causée par un manque ou une surabondance d’information (Daft 2007). Auster & Choo (1994) sont les premiers à démontrer qu’il existe une forte corrélation entre le degré d’incertitude perçu par les gestionnaires et les activités de veille. Plus le degré d’incertitude est élevé, plus la fréquence

des activités de veille augmente. Plus précisément, ces auteurs ont montré que l'information issue de la veille permet aux décideurs d'identifier des opportunités et des menaces, ce qui les amène à décider d'améliorer des projets (lancer un nouveau produit, formuler de nouvelles stratégies commerciales, etc.), et donc à prendre des décisions stratégiques relatives à ces projets. Ainsi, selon Bergeron et al. (2009), la veille stratégique aiderait à réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe. Elle contribuerait donc à soutenir directement la prise de décision en amont.

Au-delà de la réduction de l'incertitude, la veille stratégique viserait surtout à donner du sens et donc à permettre une meilleure compréhension de l'environnement externe. Comme le soulignent Bergeron & Hiller (2002, 368): «The purpose of CI (competitive intelligence) is to provide context and meaning to seemingly disparate facts, suppositions, and deductions surrounding a particular topic. »

La veille stratégique ne consisterait donc pas uniquement à collecter de l'information, mais bien à donner du sens à des éléments d'informations disparates recueillis dans l'environnement pour les transformer en « connaissance d'action » (Bergeron et al. 2009, 192). Enfin, il ne s'agit pas uniquement de rechercher de l'information pour répondre à une question, puisque le besoin d'information n'est pas connu à l'avance (Ayachi 2007), mais plutôt de provoquer des questionnements.

La veille stratégique aiderait à détecter des signaux faibles, grâce à la détection de signaux faibles, la veille stratégique soutiendrait la prise de décision fondée sur l'intuition en contribuant à acquérir des connaissances issues de stimuli de l'environnement externe et en nourrissant l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs. Les signaux faibles permettent de reconnaître dans l'environnement externe des micro-changements qui se trouvent en périphérie de ce sur quoi les décideurs sont concentrés. Un des moyens de détecter des signaux faibles est la collecte d'information en provenance de sources d'information humaines (chercheurs, futuristes, etc.) et publiées (articles et ouvrages scientifiques, littérature grise, etc.) (El Akrouchi, Benbrahim & Kassou 2015).

Un signal faible peut également provenir de sources sensorielles (visuelles, auditives, olfactives, etc.). Théoriquement, la somme de l'ensemble des signaux faibles scrutés dans l'environnement externe grâce au processus de veille stratégique permettrait d'anticiper les tendances et les évolutions (Lesca & Lesca 2011). Par la détection de signaux faibles, la veille stratégique permettrait donc de nourrir l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs. Elle contribuerait à soutenir la prise de décision fondée sur l'intuition.

La veille stratégique aiderait à légitimer des décisions déjà prises, dans certains cas, l'information fournie par la veille stratégique pourrait aussi servir à légitimer des décisions déjà prises ou presque prises. Selon Feldman & March (1981), l'information collectée, traitée et diffusée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. De plus, les décideurs collectent plus d'information qu'ils n'en utilisent, et demandent toujours de l'information complémentaire.

Tout particulièrement dans les organisations bureaucratiques, la collecte d'information agit comme un rituel servant à démontrer ses compétences et son respect des normes comme doit le faire « un bon décideur » (Feldman & March 1981, 178). Plus que la prise de décision en elle-même, la collecte d'information soutiendrait donc surtout la recherche de légitimité du décideur, et de l'organisation dans son ensemble, notamment dans un contexte où les mesures de performance sont vagues et valorisent la rationalité des choix effectués (Feldman & March 1981).(Drevon et al., 2018)

La veille stratégique joue un rôle clé en fournissant des informations en temps réel sur les évolutions du marché, la concurrence et les innovations sectorielles. Contrairement aux outils précédents, qui offrent une vision plutôt statique, la veille stratégique permet d'actualiser en continu le diagnostic externe en surveillant les signaux faibles et les nouvelles tendances. Elle est donc particulièrement pertinente pour garantir que l'analyse reste adaptée aux changements rapides du marché.

1.6. Le diagnostic interne

L'objet du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'organisation, l'identification de ces derniers lui permettra de tirer un avantage concurrentiel qui résultera d'une meilleure maîtrise des ressources et compétences et d'une meilleure stratégie.

On estime qu'une organisation détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est capable de créer plus de valeur économique que ses concurrents dans un DAS.

1.7. Les Outils du diagnostic interne

1.7.1. Analyse de la chaîne de valeur :

La notion de la chaîne de valeur revient à Porter. C'est un outil fondamental d'analyse qui permet l'identification des activités stratégiques de l'entreprise, pour cela il s'appuie sur l'analyse systémique des activités qu'exercent l'entreprise et ses interactions avec son environnement.

La chaîne de valeur décrit aussi les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui détermineront la stratégie à déployer, elle se traduira par un positionnement stratégique sur la chaîne de valeur.

On distingue deux types d'activités :

- **Les activités primaires** : Il s'agit des fonctions qui assurent l'offre de produits ou de services, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services ;
- **Les activités de soutien** : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information).

La réflexion menée jusque-là a permis de recenser les opportunités et les menaces sur les différents DAS, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise. Mais ces différents éléments ont été analysés séparément. Il est à présent nécessaire de se pencher sur les relations qu'ils entretiennent.

1.7.2. L'analyse SWOT :

La matrice SWOT date des années 60, on la retrouve dans un ouvrage du nom de *Business Policy, Text and Cases* écrit par quatre professeurs de l'*Université d'Harvard*. (Christensen, 1973)

Les modèles de stratégie jouissaient d'une mauvaise réputation en ce qui concerne la planification stratégique, car ces derniers dénigraient le critère environnemental dans leur processus de planification. Or l'analyse SWOT est l'un des premiers modèles qui prend en considération et qui s'intéresse à l'environnement externe de l'entreprise.

Comme il a été dit précédemment, l'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui s'intéresse à différentes dimensions car d'une part elle permet de déterminer les facteurs internes d'une entreprise (Forces et Faiblesses) et les facteurs externes liés à l'environnement immédiat (Opportunités et Menaces).

Après avoir déterminé les facteurs externes et internes, elle va nous permettre de les trier en fonction de l'impact espéré pouvant être positif (Forces et Opportunités) ou bien négatif (Faiblesses et Menaces), d'autre part.

Une matrice SWOT n'a aucune valeur intrinsèque. Seule l'utilisation de celle-ci dans une optique stratégique justifie sa réalisation. De ce fait on peut dire que la SWOT nous permet

d'élaborer un état des lieux de la situation d'une firme à un moment précis, dans une optique prospective plutôt que rétrospective.

Pour ce faire, la matrice SWOT se matérialise sous 4 points :

- Les forces sont donc des facteurs propres à une organisation qui peuvent influencer positivement son développement et sa position concurrentielle. En général, nous considérons que ces forces sont plus importantes que le fait qu'elles ne représentent pas la concurrence. Par conséquent, en utilisant une matrice SWOT, on peut déterminer l'avantage concurrentiel d'une entreprise et ses concurrents.
- Les faiblesses sont également liées aux fonctions internes une organisation, mais a généralement un impact négatif sur celle-ci développement et sa position concurrentielle. Bien identifier les faiblesses internes de l'organisation est essentiel : cela permet d'améliorer les points pertinents et de réorienter les activités pour réduire les vulnérabilités.
- Les opportunités, en revanche dépendent de l'environnement externe de l'organisation. Elles peuvent être utilisées pour améliorer son développement et sa position concurrentielle. Une fois fait, elles deviennent une force qui a un impact favorable sur le développement de l'organisation.
- Les menaces sont également liées à l'environnement externe du travail de renseignement stratégique. Lorsqu'elles sont détectées à temps, les entreprises peuvent mieux prévoir les menaces et réduire, voire inverser, l'impact sur les performances.

Voici un exemple de matrice SWOT de l'entreprise **Apple** :

Figure 1 : Matrice SWOT de l'entreprise Apple



La partie précédente met en évidence l'importance du diagnostic stratégique comme outil d'aide à la décision dans un environnement incertain et concurrentiel. À travers l'analyse externe (PESTEL, 5 forces de Porter) et interne (chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT), l'entreprise peut identifier les opportunités à saisir, les menaces à anticiper, ainsi que ses atouts et faiblesses internes. Ces outils permettent ainsi de dégager des orientations stratégiques cohérentes avec son positionnement, ses ressources et les dynamiques de son environnement sectoriel. Appliqué à notre cas d'étude, le diagnostic stratégique constitue une étape préalable essentielle pour évaluer la faisabilité d'un projet d'investissement dans le marché automobile algérien, en mettant en lumière les conditions de rentabilité, les facteurs de différenciation possibles et les risques à maîtriser.

Section 02 : L'investissement

La notion de projet est une notion globale car elle évoque un vaste champ de situations très variées d'où la nécessité de bien caractériser et d'identifier dès le départ le type de projet auquel s'applique une méthodologie d'évaluation.

1.1. Définition de l'investissement

Selon les comptables : « L'investissement est constitué de tout bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou créé par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise ». (*Système comptable financier*, s. d.)

Selon les économistes : « L'investissement est tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui, dans l'espoir d'obtenir dans le futur, des résultats, certes, étalés dans le temps mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale ». (Boughaba, 1998)

Selon les financiers, l'investissement est « Une immobilisation du capital qui produit des revenus à long terme et à ce titre doit être financé par des capitaux permanents (capitaux propres ou l'emprunt à long terme) ». (Boughaba, 1998)

Les éléments pris en compte sont donc : le temps (durée), le rendement, l'efficacité de l'opération et le risque lié au futur.

Selon les gestionnaires : « l'investissement est comme un coût que supporte l'entreprise qui est susceptible de générer des flux nets positifs, SIMON et TRABELSI ont défini l'investissement comme « une acception plus large, car elle prend en compte certaines charges d'exploitation (frais de démarrage, publicité, formation, recherche ...etc.) »

1.2. Définition du projet

Les définitions varient selon les auteurs. Ci-dessous deux définitions qui ont l'avantage de se compléter et de couvrir l'ensemble des caractéristiques d'un projet généralement comprises dans les autres définitions.

Selon l'organisme Mondiale de Normalisation (ISO) : « Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entreprise dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».(Frank Olivier Meye, s. d.)

Selon l'Association Francophone de management de projet (AFITEP) : « Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».(Frank Olivier Meye, s. d.)

Ces définitions mettent en exergue trois principales caractéristiques d'un projet :

- Un projet est un ensemble d'activités envisagées dans le futur et visant un objectif ;
- Un projet comporte un coût car il nécessite la mobilisation de ressources ;
- Un projet se réalise avec la contrainte de limitation de temps.

1.3. Définitions du projet d'investissement :

Un projet d'investissement est : « une opération entraînant l'affectation des ressources à un projet industriel ou financier dans l'espoir d'en tirer des flux de liquidités sur un certain nombre de périodes afin d'enrichir l'entreprise ».(hamdi & kamel hamdi, 2000)

Ou encore, « un projet d'investissement représente l'acquisition d'un ensemble d'immobilisations permettant de réaliser ou de développer une activité (ou un objectif) donné. Dans son aspect commun, il correspond à une dépense immédiate dont on attend des avantages futurs ».(Houdayer, 1999)

D'après les définitions, ci-dessus, on peut déduire que le projet d'investissement est une proposition d'action qui, permet l'obtention d'éventuels bénéfices sur le court, moyen, ou le long terme, à partir de l'utilisation des ressources et des moyens disponibles.

1.4. Les objectifs d'un projet d'investissement :

1.4.1. Les objectifs stratégiques :

Ce sont les d'objectifs relatifs à la sphère stratégique. Il peut s'agir d'objectifs d'expansion, de modernisation, d'indépendance, ... etc. L'ensemble de ces objectifs seront défini par la direction générale de l'entreprise. Leur hiérarchisation et leur coordination permettront la définition d'une stratégie afférente à l'investissement qui souvent à pour vocation de soutenir la croissance de l'entreprise et in fine l'augmentation du profit.

1.4.2. Les objectifs opérationnels

C'est un ensemble d'objectifs appartenant au niveau technique. Ils relèvent un fort antagonisme et parfois se révèlent être exécutifs. Pour ce fait, trois objectifs semblent être très explicites afin de mieux les comprendre :

- Les objectifs de coûts : L'objectif principale de tout projet consiste à réduire ces coûts en adoptant un politique de coût ce qui permet de minimiser les prix de revient du produit.
- Les objectifs de délais (temps) : Tout projet peut avoir comme principal objectif la satisfaction d'une demande récente dans les meilleurs délais afin d'acquérir un avantage concurrentiel. En effet, dans un marché à vive concurrence, les parts reviennent à ceux qui sont en veille et en réactivité.
- Les objectifs de qualité : Dans un environnement concurrentiel redoutable, les responsables et les décideurs doivent prendre en considération cet environnement externe pour garantir un certain niveau de qualité répondant à la demande des clients.

1.5. Classification des projets :

Les projets d'investissement peuvent être classés selon différents critères. Nous adopterons ici les critères de classification suivants :

- Selon la nature de l'investissement.
- Selon le but de l'investissement.

1.5.1. Classification selon la nature de l'investissement :

On distingue les investissements sur biens et services, les investissements stratégiques et les investissements financiers.

- **Les investissements stratégiques :**

Ils visent à maintenir la rentabilité de l'entreprise à long terme, et à assurer sa pérennité en créant des synergies. Il s'agit généralement des activités de recherche-développement, de brevets ou d'acquisition de licences, etc. Dans ce type d'investissement, l'attente de retour sur investissements (ROI) élevé est très secondaire en regard des objectifs stratégiques visés. La gestion de ces investissements requiert un équilibre entre capacités financières allouées et potentiel stratégique exploré (taille du marché potentiel ? part de marché ? évolution de la demande ? ...).(Simon, 2008)

- **Les investissements financiers :**

Il s'agit ici d'une forme particulière d'investissement, car ils visent non pas la production de biens et de services, mais la production des gains financiers à partir d'un placement des capitaux sur les marchés financiers sous différentes formes :

- Prêts d'argent,
- Prises de participation dans les entreprises,
- Achat des actions et des obligations,
- Investissement dans les fonds de pension,
- Etc.

1.5.2. Classification selon le but de l'investissement :

Il existe quatre types de projets selon le but recherché par le promoteur.

- **Les investissements de remplacement :**

Il n'est pas rare qu'une machine s'abîme ou vieillisse avec le temps. Les entreprises sont donc dans l'obligation de les remplacer, ce sont donc des investissements de remplacement, aussi appelés investissements de renouvellement ou de maintien. Ces investissements n'ont pas pour vocation d'augmenter sensiblement la capacité de production, Ils visent à maintenir l'activité au niveau actuel. On remplace donc des équipements amortis ou usés par des équipements neufs. Ces derniers ont à cet effet les mêmes caractéristiques techniques que les anciens (capacité de production, niveau des coûts de production, etc.).

- **Les investissements de modernisation :**

L'investissement de modernisation ou investissement de productivité ou encore investissement de rationalisation est destiné essentiellement à baisser les coûts de production à travers une meilleure combinaison des facteurs de production. C'est donc un investissement qui vise l'amélioration de la productivité ou de la compétitivité de

l'entreprise ; ce qui signifie qu'elle augmente sa capacité de production sans forcément affecter la structure de coût de production.

- **Les investissements d'expansion :**

Les investissements d'expansion ou de capacité sont appelés aussi investissements d'extension. Ils sont destinés à permettre à l'entreprise d'augmenter sa capacité de production pour faire face à la croissance de la demande. Ceci, soit par la réalisation de nouveaux investissements afin d'augmenter sa capacité de production il s'agit alors, d'une expansion quantitative, soit par l'élargissement de sa gamme de produits, on parle alors d'expansion qualitative.

- **Les investissements de création :**

On parle donc d'investissements de création de nouveaux projets, ces derniers portent tout simplement sur la mise en place de projets n'ayant aucun lien avec d'autres investissements, alors que les investissements précédents portent sur la mise en place de nouveaux actifs ayant des relations techno-économiques avec d'autres activités ou d'autres actifs déjà existants.

1.6. La décision d'investissement

Une fois le besoin d'investissement défini, l'entreprise se trouve face à la problématique de la décision d'investissement. L'une des décisions les plus importantes que le décideur doit prendre est celle d'investir afin de maintenir son activité face à la concurrence ou simplement afin d'augmenter ses capacités productives.

1.6.1. Définition de la décision d'investissement :

La décision d'investissement peut se définir comme étant « le choix entre plusieurs solutions possibles d'une action portant sur la mise en œuvre des ressources ou la détermination des objectifs compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation ».

1.6.2. Les critères de la décision d'investissement :

Les types de décision sont structurés en fonction de certains nombres de critères ;

1.6.2.1. Classification selon leur degré de risque :

Par rapport aux risques liés à la prise de décisions, on peut citer :

- Les décisions certaines : elles se caractérisent par un risque quasi nul dans la mesure où l'on connaît le risque de la prise de décision.

- Les décisions aléatoires : Une décision est aléatoire dans le cas où certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise, mais elles sont connues en probabilité.
- Les décisions incertaines : Une décision est incertaine lorsque certaines variables ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni connues en probabilité, ce qui est dans la majorité des cas engendré par la complexité de l'environnement et les conditions d'évolution du marché.

1.6.2.2. Classification selon leurs niveaux :

Selon le modèle d'Igor ANSOFF, Nous distinguons traditionnellement trois grands types de décisions classés par ordre d'importance :

- Les décisions stratégiques : Elles sont renvoyées aux relations de l'entreprise avec son environnement et portent essentiellement sur les marchés ciblés et les produits proposés afin d'obtenir une adaptation de l'entreprise à son milieu. Elles ont des effets sur le développement et la pérennité de l'entreprise.
- Les décisions tactiques (de gestion) : Elles concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficacité : acquisition, production, organisation et développement des ressources. Elles concernent des choix de structure et de gestion non productive.
- Les décisions opérationnelles : Les décisions opérationnelles sont des décisions qui s'appliquent essentiellement dans la gestion courante de l'entreprise. Ses objectifs sont de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible pour obtenir un maximum de profit.

1.6.2.3. L'importance et la complexité de la décision d'investissement :

Il est important de rappeler que la décision d'investissement est à la fois importante et complexe :

- L'importance de l'investissement :
- A long terme, il est le seul moteur de la croissance et de la survie ;
- Absorbe des ressources importantes ;
- C'est un engagement à moyen et long terme souvent irréversible ;
- Influence de l'environnement économique et financier (image de marque)

1.6.2.4. La complexité de la décision d'investissement réside dans :

- Difficultés de l'information chiffrée ;
- Difficulté de coordination dans tous les rouages des opérateurs ;

- Difficulté d'application certains calculs financiers (coût de capital, structure de financement et analyse) ;
- Difficulté de rapprocher au projet d'investissement, les termes de la stratégie retenue par l'opérateur économique (entreprise, administration) ;
- Appréhension du risque difficile.

1.7. Les sources de financement d'un projet d'investissement :

L'analyse de la situation financière de l'entreprise met en évidence les besoins de financement des cycles d'investissement et d'exploitation. Le choix des modes de financement (interne, quasi- fonds propre, ou par emprunt) relève de la décision d'arbitrage visant à assurer l'équilibre de la structure financière à long terme.

1.7.1. Le financement interne (fonds propres) :

Les fonds propres d'une entreprise regroupent à la fois l'ensemble des capitaux apportés par les actionnaires lors de la création de la société et à l'occasion d'une augmentation de capital, ce financement peut avoir trois sources.

1.7.1.1. L'autofinancement :

Ce surplus de liquidité engendré par l'activité de l'entreprise ne peut donc être disponible qu'en cours d'exploitation, et peut alors être utilisé pour le financement des investissements de renouvellement, d'expansion ou de modernisation de l'entreprise. L'ensemble de ces ressources est nommé capactier d'autofinancement.

La CAF représente l'ensemble des ressources générés par l'entreprise, au cours de l'exercice, du fait de ses opérations courantes.

1.7.1.2. La CAF peut se calculer de deux manières :

- La méthode additive : (à partir du résultat net) : consiste à soustraire le résultat de l'exercice l'ensemble des produits calculés et a ajouté l'ensemble de charges calculés
- La méthode soustractive : (à partir de l'excédent brut d'exploitation) : qui s'obtient de la différence entre les produits encaissable et les charges décaissables le de l'activité d'exploitation.

1.7.1.3. Cession d'éléments d'actif :

La cession d'actif est une opération financière et économique, qui consiste à céder des actifs immobilisés, qu'ils s'agissent d'immobilisations corporelles ou financières à une autre

entreprise. Particulièrement sollicitée en période de difficulté économique. La cession peut résulter :

1.7.2. Le financement externe :

1.7.2.1. Le financement par emprunt :

- L'emprunt indivis : C'est un emprunt effectué par un seul emprunteur envers un unique prêteur, la plupart du temps un établissement bancaire, dans ce type de financement le seul interlocuteur est la banque.
- Le financement par crédit-bail : Le contrat de crédit-bail est un contrat de location portant sur un bien meuble ou immeuble assorti d'une opération d'achat à un prix fixé d'avance.
- Le financement par emprunt obligataire Lorsque le bien de financement porte sur des sommes très importantes ; il peut s'avérer difficile de recourir à un seul prêteur. L'emprunt obligataire est dans ce cas le mode de financement adéquat. C'est un emprunt à long terme par l'émission dans le public de titres négociables représentant la dette de l'entreprise émettrice. Ces titres sont placés sur le marché financier, par l'intermédiaire des banques.(Conso & Hemici, 2002)

1.7.2.2. L'augmentation de capital :

Une augmentation de capital consiste, pour une entreprise, à faire croître son capital social par la création de nouvelles actions achetées soit par de nouveaux actionnaires ou bien par les actionnaires historiques, au besoin. Cela en faisant appel aux marchés financiers, ou en incorporant dans le capital social la partie des profits qui avait été mise en réserve car non-distribué, on parle alors de :

- L'augmentation de capital émis en numéraire : Il s'agit d'une augmentation du capital par de nouveaux apports, à la suite de l'émission d'actions nouvelles payantes. C'est une émission d'action contre espèces.
- L'augmentation de capital par incorporation de réserve : C'est une opération qui laisse la valeur des fonds propres ou la situation nette inchangée, puisqu'elle n'apporte pas de nouvelles ressources. Ainsi, les nouvelles actions émises sont distribuées gratuitement aux anciens actionnaires.

La littérature sur l'investissement met en avant qu'un projet d'investissement est bien plus qu'un simple engagement financier : il s'agit d'un levier stratégique qui répond à des objectifs précis tels que la croissance, l'innovation ou la diversification. La classification des

projets (remplacement, extension, diversification, etc.) permet de mieux cerner les finalités visées et les niveaux de risque associés. La décision d'investissement, quant à elle, implique une analyse rigoureuse, intégrant des critères financiers, mais aussi des considérations stratégiques, organisationnelles et sectorielles. Par ailleurs, le choix des sources de financement – qu'il s'agisse de ressources internes ou de financements externes – influence directement la faisabilité et la rentabilité du projet. Dans le cadre de notre étude, ces apports théoriques permettent de mieux comprendre comment une entreprise publique nationale, accompagnée par un cabinet de conseil comme PwC Algérie, peut structurer son projet d'entrée sur le marché automobile algérien. Le lien entre la nature du projet, sa justification stratégique et les modalités de financement s'avère déterminant pour éclairer la prise de décision et évaluer la pertinence de l'investissement envisagé.

Section 03 : Le business Plan

1.1. Définition du business plan

Le business plan est un document synthétique qui permet de modéliser un projet d'entreprise, Il doit présenter de façon argumentée le besoin de financement et le potentiel de rentabilité du projet ainsi que la vision du dirigeant concernant le futur de l'entreprise.

Sur le plan économique, il est représenté comme la planification écrite du projet de création ou de reprise d'entreprise, mais également lors du développement de nouvelles activités dans une société préexistante, dont le but est de présenter de manière détaillée ses objectifs à court et moyen termes, ainsi que les moyens (humains, techniques et financiers) à mobiliser pour les atteindre. Ces objectifs sont déterminés, pour l'essentiel, sur la base de différents scénarios et prévisions qui donnent ainsi une cohérence à l'ensemble du projet.

C'est un document qui permet de répondre à plusieurs interrogations :

- Quel positionnement adopter ?
- Quels sont les facteurs clés de succès ?
- Quels sont les retours financiers ?
- A combien on estime la solidité du projet ?

Le business plan regroupe :

- Les résultats de l'étude de faisabilité marketing et commerciale : Cette section décrit les principales orientations stratégiques et commerciales. Elle permet aux lecteurs de

comprendre comment le modèle est structuré et quelles seront les différentes stratégies à mettre en œuvre pour chaque activité ;

- Les résultats de la recherche financière : Cette étude invite les investisseurs à tester la solidité financière du projet à l'égard de son potentiel à générer de la trésorerie, et à faire face à d'éventuelles difficultés. Les investisseurs seront également attentifs à la capacité d'endettement de l'entreprise et surtout, à ses facultés de remboursement.

1.2. Le rôle du Business Plan :

Le business plan est le plan directeur de l'entreprise. Celle-ci fournit un soutien en matière de communications à tous ses partenaires. Ce document doit être modifiable et adaptable, comme mentionné ci-dessus, à mesure qu'un bon business plan évolue.

Nous pouvons classifier le rôle du business plan en deux axes :

1.2.1. Les rôles internes :

- Déterminer la viabilité d'un projet : en effet le business plan qui va permettre de déterminer la pertinence d'un projet d'un point de vue stratégique et financier. Le business plan est comme un filtre : à travers lui les idées s'affinent et se concrétisent.
- Servir de guide lors de la mise en place du projet : pour le chef d'entreprise, comme pour son équipe, le business plan est un point de référence important tout au long de la mise en œuvre du projet.

1.2.2. Les rôles externes :

- Convaincre les partenaires et investisseurs de la qualité d'un projet : pour prouver la ténacité et la viabilité d'un projet et afin d'ancrer une crédible auprès des partenaires externes, il est essentiel de présenter un projet viable, avec un plan financier qui confirme sa rentabilité.

1.3. Les attentes des investisseurs et partenaires (banquiers et investisseurs) :

D'après la définition du business plan, ce document est principalement dédié aux investisseurs et partenaires de l'entreprise pour diverses raisons citées ci-dessus, mais il est important de déterminer les attentes de ces derniers envers un business plan.

Le banquier va vérifier l'équilibre du plan de financement. De plus, il veillera principalement à ce que les fonds prêtés aient un réel effet de levier sur l'entreprise, c'est-à-dire que la dette a rendu possible la création de richesse. Il veillera à ce que les liquidités générées par le

projet puissent garantir les remboursements du prêt sans causer de difficultés de trésorerie à l'entreprise.

La discussion avec un banquier portera, notamment, sur les aspects suivants :

- Le montant de l'emprunt sollicité ;
- L'utilisation des fonds et les décaissements (BFR, investissement...);
- L'impact sur la trésorerie annuelle des décaissements liés aux remboursements de l'emprunt ;
- Les flux de trésorerie provenant de l'autofinancement de la société.

Du côté des Investisseurs leurs attention sera axé vers les points suivants :

- La bonne utilisation des fonds alloués au projet d'entreprise pour le démarrage de l'activité ;
- Le montant des fonds nécessaire pendant les 3 à 5 années de l'activité ;
- Les flux de trésorerie dégagés par l'activité ;
- Le taux de retour sur investissement ;
- Les reporting financiers qui seront réalisés.

Après être accentué sur les attentes des investisseurs et les partenaires envers le business plan, il est important de se pencher sur le contenu de ce dernier.

1.4. La construction du Business Plan :

L'idée d'un projet fait surgir les premières questions fondamentales que tout porteur de projet se pose « Que vais-je vendre ? À qui ? Comment ? À quel prix ? Combien cela coûte ? ». Et c'est à travers l'élaboration du business plan que ces questions prendront sens et permettront d'avoir une idée plus concrète sur le projet.

Nous proposons ci-dessous une structure standard de Business plan, qui doit bien sûr être considérée comme indicative, d'éventuels ajustements à la spécificité de la situation entrepreneuriale ou à la particularité du projet est primordiale.

1.4.1. Etude de marché :

L'étude de marché est la collecte d'informations sur un marché. Selon son besoin d'information, l'entreprise peut s'interroger sur l'offre, la demande ou sur son environnement socio-économique. De nombreux porteurs de projet trouvent que la phase d'étude de marché comme une contrainte. D'après ces derniers, cette procédure est lourde sur le plan logistique et relativement onéreux.

Les objectifs de l'étude de marché varient selon les besoins de l'entreprise. Dans le cadre d'une création, l'étude de marché vise l'étude des consommateurs, l'étude des concurrents, l'étude des réseaux de distributions et enfin l'étude de l'environnement socio-économique. Ses différentes études guident le créateur vers :

- Une meilleure connaissance du marché ;
- Des choix stratégiques mieux adaptés aux futurs projets ;
- La construction du plan marketing solide ;
- Obtenir des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel.

La méthodologie d'une étude peut se résumer de la manière suivante : Premièrement, examiner l'environnement externe de son entreprise, l'objectif à travers cette première démarche est de dénicher des informations fiables et pertinentes sur le marché, c'est-à-dire :

- Étudier la concurrence, pour mieux la cerner et pouvoir un meilleur positionnement stratégique ;
- Étudier la clientèle, pour définir ses besoins et construire une offre ciblée ;
- Étudier les fournisseurs, pour prendre connaissance de leurs offres, des délais de paiement accordés, de leurs tarifs ;
- Etude de l'offre envisagée et l'offre déjà présente sur le marché, ainsi que la demande.

1.4.2. Etude financière :

Les aspects pratiques de la vie d'une entreprise, son identifier avec précision les conséquences financières. L'aspect financier n'est que la traduction de tout ce qui a été fait antérieurement. La principale raison d'une entreprise c'est la création de valeur. Pour son fonctionnement, l'entreprise engage des dépenses, supporte des charges et s'attend en retour à en bénéficier. Dans un business plan, les projections financières sont capitales.

Pour créer et faire tourner une entreprise, on a absolument besoin d'investissements, de financement, de moyens humains, de matières premières et de services. La partie financière se consacre à la prévision et l'affectation des ressources. Concrètement, l'étude financière répond à la question du combien cela va coûter ? Combien puis-je espérer en tirer comme profit et dans quel délai ? Il s'agit donc de distinguer de calculer le besoin en financement et la manière de le couvrir.

L'étude financière à travers les prévisions, sert à vérifier la viabilité d'un projet en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment significative : 3 ans voir 5 ans pour les gros projets et parfois même plus le volume consacré de la partie financière diffère d'un projet à l'autre, comme que la nature des tableaux annexés dépendra entièrement du lecteur à qui le BP sera adressé.

Hypothèses et prévisions financières : sont considérées les préalables de l'élaboration de tableaux financiers, cela consiste à définir le type d'investissement (propre ou leasing...etc.) et recenser les différentes charges (fixes, variables, patronales).

Hypothèse de charges :

- La part de marché et son évolution ;
- Les frais d'établissement (honoraires, frais de constitution...);
- Les consommables (fournitures de bureau et autres...);
- Les loyers ;
- Les consommations d'énergie ;
- Les dépenses d'entretien ;
- Les primes d'assurance pour les risques liées à l'activité professionnelle ;
- Les dépenses de publicité, de déplacement et de réception ;
- Les salaires et charge sociales ;
- Les charges fiscales.

Hypothèse de revenus :

- Les niveaux de prix, de marge et leurs évolutions ;

Hypothèse d'investissement :

- Les délais de paiement clients/fournisseurs et le taux de rotation des stocks ;
- Les immobilisations et amortissements (achat ou construction d'un local, droit au bail, installations, machins, mobilier de bureau, véhicules...);

Hypothèse de financement :

- Les remboursements d'emprunts ;
- La politique de distribution des dividendes.

Énormément de tableaux peuvent être réalisés sur la base des éléments précités selon la complexité du projet. Ces tableaux servent de référence aux créateurs, s'assurant de

n'omettre aucun élément. Ainsi, on pourra retrouver deux tableaux d'amortissement : celui des emprunts et celui du matériel et équipement. Les tableaux indispensables concernant les postes achats, prévisions de ventes (par produit ou gamme de produit ou par client), les charges du personnel. Les différents postes serviront à alimenter les tableaux prévisionnels. Pour couvrir son besoin en financement (BF) le créateur devra déjà envisager entre 3 grandes familles de financement à savoir : l'apport de capital, les crédits bancaires et dans certains cas, les aides publiques.

1.4.3. Analyse financière :

L'analyse financière joue un rôle important dans La création d'un business plan. L'étude de la structure financière permet de mieux connaître la viabilité et la rentabilité du projet. L'analyse financière s'appuie sur le bilan comptable. En pratique, le bilan est considéré comme la photographie de la situation financière à la fin d'un exercice comptable, cependant il ne fournit pas nécessairement des informations sur la rentabilité d'une affaire, mais elle donne des renseignements intéressants son développement. C'est pourquoi nous réalisons l'analyse de la situation financière à travers le bilan des grandes masses qui nous permet de fournir des informations sur l'équilibre financier de l'entreprise et ce, principalement à travers le calcul de fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension du sujet de recherche. Nous avons défini la stratégie, son évolution, ses typologies et ses liens avec la prise de décision. Nous avons ensuite exploré la notion d'investissement, en abordant ses formes, ses objectifs et les critères de décision qui y sont associés. Enfin, nous avons présenté le rôle central du business plan comme outil de planification stratégique et de communication. Cette revue de littérature a ainsi permis de construire un cadre théorique solide pour analyser l'impact du diagnostic stratégique sur le choix d'un projet d'investissement.

Chapitre 02 : Données et méthodologie

Ce chapitre vise à présenter de manière structurée les données mobilisées dans le cadre de notre travail, ainsi que la méthodologie adoptée pour leur analyse. L'objectif est de démontrer comment des éléments concrets ont été exploités afin d'alimenter la réflexion menée tout au long de cette recherche.

Section 01 : Cadre méthodologique

Cette section définit les méthodes utilisées pour collecter les données mobilisées dans le cadre de notre étude. Ces méthodes varient selon la nature des informations recherchées. Dans notre cas, nous avons utilisé une approche qualitative avec une étude de cas.

1.1. Données qualitatives

Les données primaires utilisées dans cette étude sont de nature qualitative et ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs menés par l'équipe de PwC Algérie auprès des dirigeants et responsables stratégiques de l'entreprise. Ces derniers jouent un rôle central dans l'instauration d'une vision, la définition de la culture organisationnelle et la direction stratégique. Leurs perspectives offrent des insights précieux sur les mécanismes de gouvernance et les orientations futures de l'organisation (Bryman, 2004).

Une approche qualitative a été privilégiée afin de mieux comprendre les logiques décisionnelles, les perceptions stratégiques et les arbitrages internes liés au choix d'un projet d'investissement. Ce type de méthode est particulièrement adapté à l'exploration profonde d'un phénomène complexe dans son contexte réel, tel que le présent cas d'une entreprise publique nationale souhaitant intégrer le marché automobile algérien. Le recours aux entretiens semi-directifs s'explique par leur capacité à produire des données riches, contextualisées et nuancées, qui permettent une meilleure compréhension des dynamiques managériales. Par ailleurs, les entretiens qualitatifs facilitent l'accès à la signification que les acteurs attribuent à leurs expériences, tout en rendant possible une analyse approfondie des enjeux stratégiques, des valeurs organisationnelles et des choix d'action (Koskei, 2015). L'étude de cas menée auprès de cette entreprise constitue un terrain pertinent dans la mesure où elle permet d'observer directement comment un diagnostic stratégique est mobilisé pour orienter une décision d'investissement structurante.

La méthode des entretiens semi-directifs a été privilégiée en raison de sa flexibilité, permettant d'orienter la discussion tout en laissant à l'interviewé la possibilité d'exprimer librement ses perceptions et expériences.

À cette fin, un guide d'entretien structuré (Voir annexe) a été élaboré, couvrant quatre axes

thématiques principaux :

- Interactions groupe/filiale ;
- Stratégie financière ;
- Organisation de la filiale ;
- Pilotage de la performance.

Cette dernière a permis d'explorer en profondeur les modalités de gouvernance, les mécanismes de prise de décision, ainsi que les outils utilisés pour le suivi et l'évaluation des projets d'investissement. Les entretiens ont été conduits avec les *top managers* tels que le Directeur Financier, le Responsable du Contrôle de Gestion, ainsi que des membres de la Direction Stratégie. L'objectif était de comprendre comment les orientations stratégiques du groupe sont déclinées au niveau opérationnel, comment les ressources sont allouées, et quels sont les processus mis en œuvre pour assurer la cohérence entre la stratégie et les décisions financières. Les réponses obtenues ont été systématiquement analysées et croisées avec les documents internes fournis, afin de garantir la robustesse et la validité des données collectées.

Hormis les entretiens, nous nous sommes appuyées sur des observations indirecte à travers les documents fournis par l'entreprise tel que des rapports internes, emails et présentations, etc. Cela pour mieux comprendre le contexte et les dynamiques internes.

On s'est aussi appuyer sur des sources externes telles que des articles, rapports, publications sectorielles pour dégager des tendances ou des discours dominants dans le secteur qui nous intéresse.

1.2. Etude de cas :

Les données utilisées dans le cadre de cette étude sont de nature quantitative et préexistent à notre intervention. Il s'agit principalement d'informations que l'entreprise cliente a transmises au cabinet PwC Algérie dans le cadre de ses missions, et auxquelles nous avons eu accès. Parmi ces données figurent des éléments internes tels que les bilans, comptes de résultats et rapports d'activité. Pour compléter ces informations, nous avons également consulté des rapports internes produits par PwC Algérie, ainsi que des sources externes issues d'acteurs clés du secteur, des bases de données sectorielles, des publications officielles et des statistiques publiques (ONS, Banque mondiale, Eurostat, etc.). Ces données nous a permis d'approfondir notre compréhension du marché, d'en dégager les tendances économiques majeures et d'identifier les principaux indicateurs de performance pertinents pour notre analyse.

Section 02 : Données mobilisées

Dans cette section, nous allons présenter les données mobilisées pour répondre à notre question de recherche. À cet effet, nous nous appuyerons sur une mission de stratégie réalisée antérieurement par le cabinet de conseil PwC Algérie, dans lequel nous avons effectué notre stage de fin d'études.

Bien que nous n'ayons pas directement participé à cette mission, c'est-à-dire que nous n'avons pas été présent pendant les entretiens, mais nous avons eu accès à toutes les données récoltées et utilisé pendant cette mission. Cette dernière constitue une base pertinente pour illustrer la problématique étudiée.

Cette mission visait à accompagner un client dans son projet de diversification vers un nouveau marché. Elle comprenait une étude de marché détaillée, un diagnostic stratégique combinant les dimensions internes et externes de l'entreprise.

1.1. Présentation du client

PwC Algérie a été sollicité par une entreprise publique opérant dans le secteur financier, souhaitant diversifier sa stratégie d'investissement en explorant un nouveau domaine industriel, en l'occurrence le secteur automobile. Cette volonté de diversification s'inscrit dans une logique de développement visant à assurer, sur le moyen et long terme, un positionnement concurrentiel durable, une amélioration de la rentabilité financière et une meilleure résilience face aux aléas du marché. La problématique centrale soulevée par l'entreprise concerne le choix optimal du projet d'investissement ainsi que son positionnement stratégique sur la chaîne de valeur du secteur automobile.

Pour des raisons de confidentialité, le nom réel de l'entreprise ne doit pas être divulgué. Elle sera désignée sous le nom fictif de **CHEMS** tout au long de ce manuscrit, afin de faciliter la lecture et l'analyse. La stratégie de développement par diversification retenue par l'entreprise CHEMS répond à un impératif de croissance dans un environnement économique en constante mutation. Elle permet notamment une meilleure répartition des risques financiers tout en visant une compétitivité renforcée et une rentabilité accrue.

À noter que, conformément à la demande du client, certaines données chiffrées présentées dans ce mémoire ont été modifiées. Ces ajustements n'ont toutefois aucun impact sur la méthodologie employée ni sur les analyses développées.

CHEMS est une entreprise publique regroupant 175 employés. Elle s’aligne pleinement avec les orientations stratégiques de la politique économique nationale. Elle bénéficie de conditions avantageuses sur les plans foncier, fiscal et financier, ce qui constitue un levier important pour ses ambitions de développement. Sur le plan financier, CHEMS dispose d’une assise solide, lui permettant d’envisager des projets à forte intensité capitalistique. À titre illustratif, l’entreprise a enregistré un résultat net de 55 milliards de dinars en 2019 et détient un capital social s’élevant à 18 milliards de dinars.

1.2. Les données exploitées

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyées sur des études de marché réalisées par l’équipe stratégie du cabinet PwC Algérie, ainsi qu’une analyse de l’entreprise cliente, en combinant les dimensions internes et externes. Cette phase a permis d’identifier les caractéristiques du marché visé, d’analyser la concurrence, tout en évaluant les ressources, les capacités et les limites de l’entreprise. Dans un second temps nous avons basé notre réflexion sur les résultats des entretiens semi directifs menés par les représentants du cabinet auprès des dirigeants de l’entreprise CHEMS.

Les résultats de ces échanges nous ont permis de recueillir des informations qualitatives sur les attentes, les besoins et la vision stratégique de l’entreprise. Ces données, issues des entretiens, ont ensuite servi de base pour structurer un business plan adapté, en lien avec les constats issus de l’analyse des données quantitatives fournies par l’entreprise.

En se basant sur les données récoltés et l’appui de l’équipe stratégie, un plan de travail a été élaborer pour effectuer l’analyse stratégique qui devra nous aider à prendre une décision d’investissement éclairée et adaptée aux besoins de l’entreprise cliente. Le plan est le suivant :

- Faire une analyse globale du marché de l’automobile algérien.
- Analyser l’offre et la demande au sein de ce marché.
- Segmenter le marché.
- Analyser la chaine de valeur.
- Effectuer un diagnostic interne du client.
- Evaluer les options d’entrée sur le marché en question.
- Analyser les besoins de financement et la rentabilité de l’entreprise.
- Faire la projection des états financiers.
- Conclusion et prise de décision.

Le second chapitre présente la démarche méthodologique pour la réalisation de l'analyse. L'utilisation combinée de données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs et de données quantitatives fournies par l'entreprise cliente a permis de construire une analyse riche et contextualisée.

La mission stratégique menée par PwC Algérie, bien que conduite l'équipe stratégie, nous a offert un terrain d'étude pertinent pour illustrer notre problématique. Les outils mobilisés ont été sélectionnés pour leur capacité à éclairer les choix d'investissement à travers une approche stratégique rigoureuse.

Chapitre 03 : Résultats et discussion

Le présent chapitre présente les résultats de la mission stratégique sur lesquels nous avons basé notre étude, ainsi qu'une partie dédiée à la discussion de ces résultats et une conclusion viendra clore ce chapitre.

Section 01 : Résultats

1.1. Contexte de la mission

Dans le cadre de ce projet d'optimisation de l'organisation et le développement des activités du client, PwC Algérie a établi un diagnostic stratégique des fonctions clés de l'organisation de son client.

La mission menée par le cabinet PwC est conduite selon l'ancien cadre réglementaire d'investissement, car notre client souhaite se renseigner sur les éventuelles opportunités futures d'investissement dans le marché automobile en Algérie, qui aujourd'hui souffre d'une sécheresse de l'offre en raison de contraintes réglementaire ; fermeture de l'importation, arrêt des usines de montage SKD (Complètement démonté) et CKD (Semi-démonté).

1.2. Diagnostic externe :

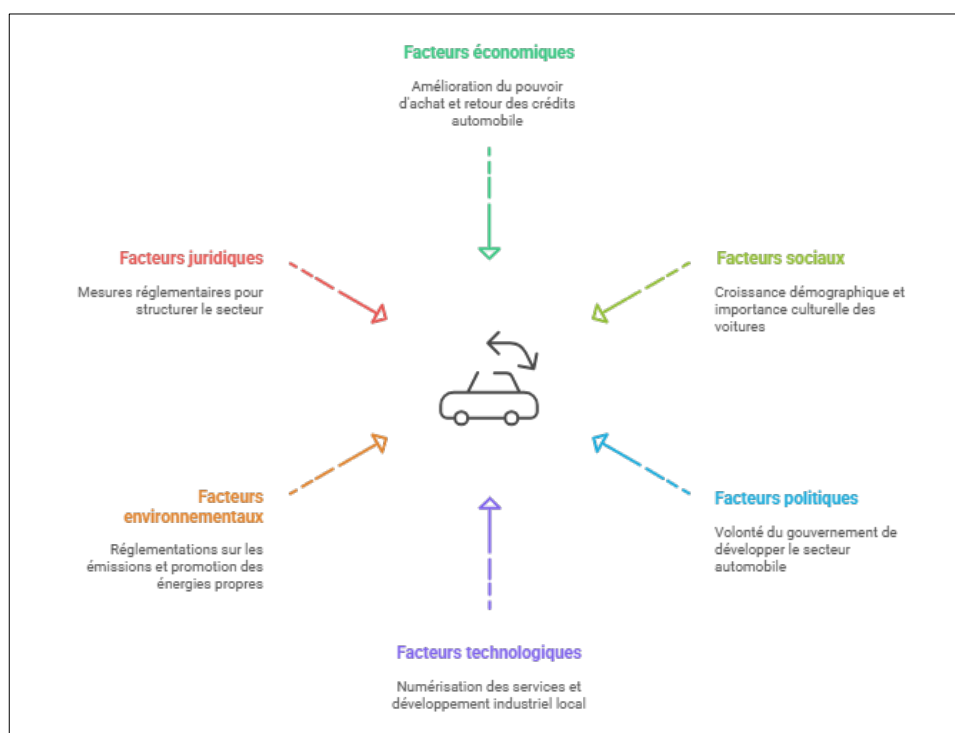
L'Algérie a longtemps été le 2ème plus grand marché de vente automobile en Afrique après l'Afrique du Sud, avec environ 200 000 véhicules sont vendus chaque année. Un secteur qui est tiré par une forte demande caractérisée par un potentiel de création de richesse et d'emploi.

À travers l'analyse du marché algérien, la méthode PESTEL nous a permis de mettre en exergue le fort potentiel du marché de l'automobile en dégagant les facteurs économiques, sociaux, de production nationale et d'environnement externe, comme détaillé ci-dessous (Fig. 2) :

Les facteurs économiques :

- **Augmentation du pouvoir d'achat :** Les Algériens ont connu une nette amélioration de leur niveau de vie, ce qui leur a permis de s'équiper en véhicules et d'atteindre un taux de motorisation de 126 véhicules pour 1 000 habitants en 2020, soit une croissance de 125 % depuis 2005.
- **Retour des crédits automobile :** Le retour du crédit automobile à partir de 2015 a été l'un des principaux moteurs du marché, permettant de maintenir les ventes malgré la forte augmentation des prix à partir de 2016.
- **Faibles coûts de main-d'œuvre :** L'Algérie bénéficie d'une main-d'œuvre relativement bon marché, rendant compétitives les nouvelles installations de production automobile.

Figure 2 : Schéma PESTEL de l'entreprise CHEMS



*

Les facteurs sociaux :

- Croissance démographique : La population de l'Algérie était de 43,9 millions d'habitants en 2019, avec un taux d'accroissement naturel avoisinant les 2 % par an au cours des cinq dernières années.
- Rôle symbolique de la voiture : En Algérie, la voiture occupe une place importante dans la culture locale. Elle est perçue comme un symbole de progrès, de confort, de liberté de déplacement et de réussite sociale, comme dans de nombreux pays en développement.

Les facteurs politiques :

- Volonté de l'État de développer le secteur : L'État algérien affiche une volonté affirmée de relancer et structurer le secteur automobile à travers divers plans industriels et partenariats internationaux.

Les facteurs technologiques :

- Numérisation des services : L'émergence de services numériques liés à l'automobile (prise de rendez-vous en ligne pour l'entretien, assurance digitalisée, plateformes de vente) transforme peu à peu le secteur.
- Développement de capacités industrielles locales : Des partenariats avec des équipementiers internationaux favorisent le transfert de technologies et le développement d'un tissu industriel automobile local.

Les facteurs environnementaux :

- Malgré le faible intérêt de l'Algérie envers l'aspect environnementale mais des collaborations avec d'importants acteurs étrangers dans ce secteur nécessite un intérêt beaucoup plus important.
- L'Algérie, dans le cadre de ses engagements environnementaux, prévoit de mettre en place des réglementations progressives en matière d'émissions de CO2 et de qualité des carburants.
- Promotion des énergies propres : Des incitations à long terme sont envisagées pour favoriser le développement de véhicules moins polluants et l'introduction de carburants alternatifs.

Les facteurs légaux :

Plusieurs mesures réglementaires pour structurer le secteur :

- Mise en place de cahiers des charges stricts pour encadrer l'activité des concessionnaires ;
- Exigences en matière d'équipements de sécurité, de qualité de service après-vente, et d'implantation locale ;
- Volonté de lutter contre les importations non contrôlées et de soutenir la production nationale.

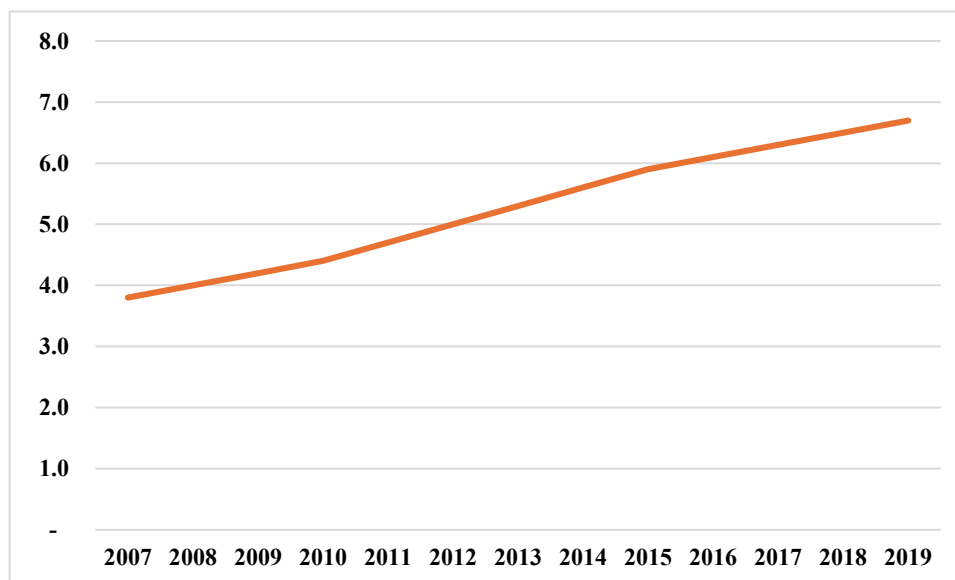
Ces inducteurs ont contribué à une croissance soutenue du parc automobile sur la période récente. Il est toutefois important d'étudier le potentiel de ce secteur à travers l'analyse des variables qui le caractérisent. Pour ce faire, nous avons analysé la taille du marché et ses perspectives d'évolution, le ratio de motorisation, l'évolution des ventes, l'offre et la demande, la segmentation du marché automobile ainsi que l'âge moyen du parc automobile.

1.2.1. Evaluation du marché et son évolution :

Le marché automobile algérien est l'un des plus importants en Afrique, dont le besoin annuel

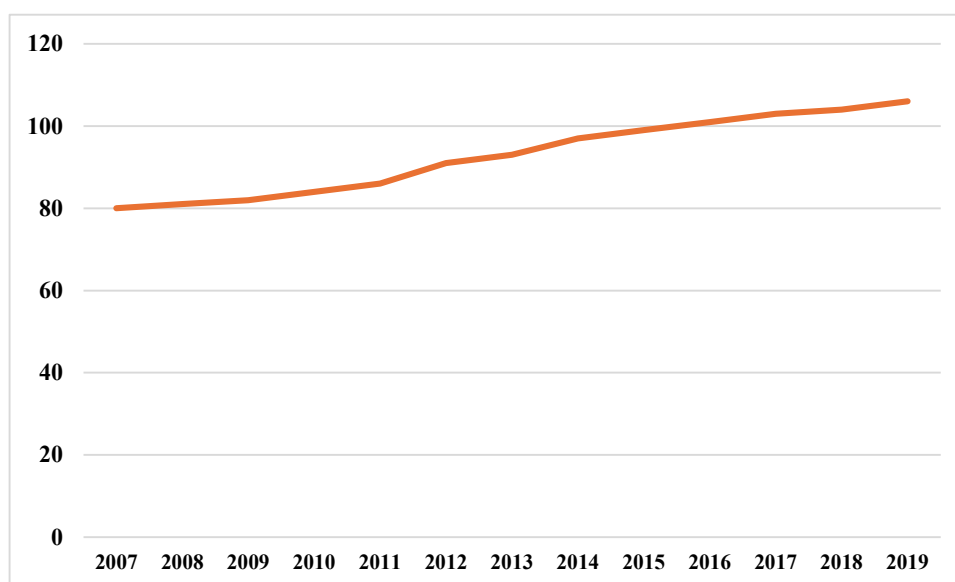
est estimé entre 250 000 à 300 000 véhicules. Les données publiées par l'ONS (l'office national des statistiques) nous ont permis de représenter les graphiques ci-dessous qui représentent l'évolution du parc automobile ainsi que l'évolution du ratio de motorisation en Algérie.

Figure 3 : Millions de véhicule en circulation en Algérie



Source : (ONS), Office Nationale des Statistiques

Figure 4 : Nombre de véhicule pour 1000 habitants



Source : (ONS), Office Nationale des Statistiques

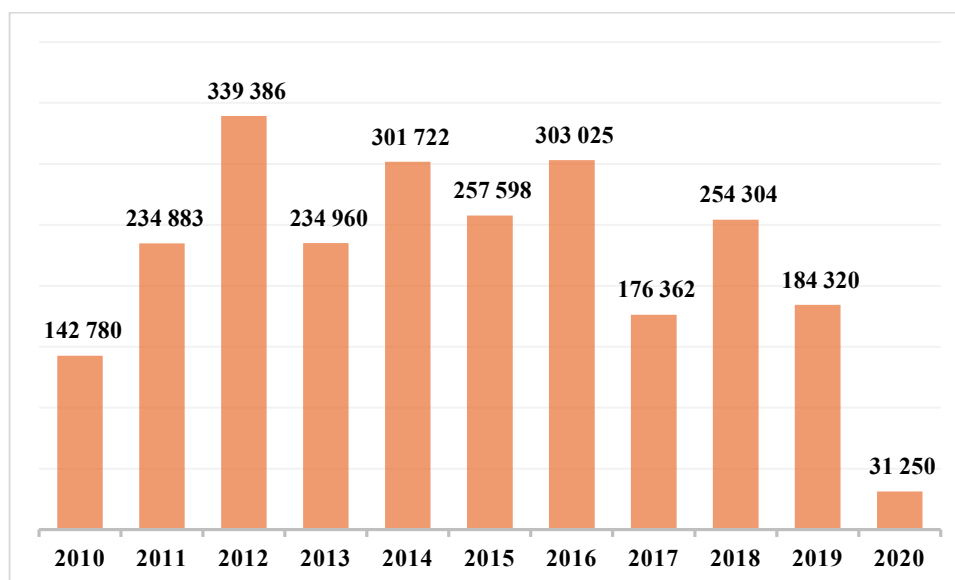
Le parc automobile algérien a connu une croissance soutenue entre 2010 et 2019. À la fin de l'année 2019, l'Algérie comptait 6 602 532 véhicules en circulation, soit une augmentation de près de 2,5 millions de véhicules en dix ans. Cette évolution représente un taux de croissance annuel moyen d'environ 5 %, traduisant une dynamique de motorisation croissante à l'échelle nationale.

Cette tendance s'explique en grande partie par l'insuffisance des services de transport public, qui pousse les ménages à privilégier l'acquisition de véhicules particuliers. En 2019, le ratio véhicules/ménage atteignait 1,06, soit 106 véhicules pour 1 000 habitants. Bien que ce chiffre marque une nette progression, il demeure relativement faible comparé aux standards européens, où l'on compte en moyenne 660 véhicules pour 1 000 habitants. Cette comparaison met en lumière le potentiel de développement du marché automobile en Algérie, notamment en matière d'équipement des ménages.

1.2.2. Evolution des ventes de véhicules en Algérie :

Le marché algérien de l'automobile a connu 3 grandes dynamiques au cours de la dernière décennie, afin d'avoir une analyse fiable, nous allons nous baser sur les données de la période 2010 - 2016 comme années de référence, car le marché de l'automobile était stable. Cette période reflète le réel potentiel de ce marché, car il était dynamique et favorisait la concurrence, contrairement à la deuxième phase qu'a connue le marché, à savoir la période 2017-2019, le lancement des usines de montage SKD/CKD.

Figure 5 : Evolution des ventes de véhicule en Algérie



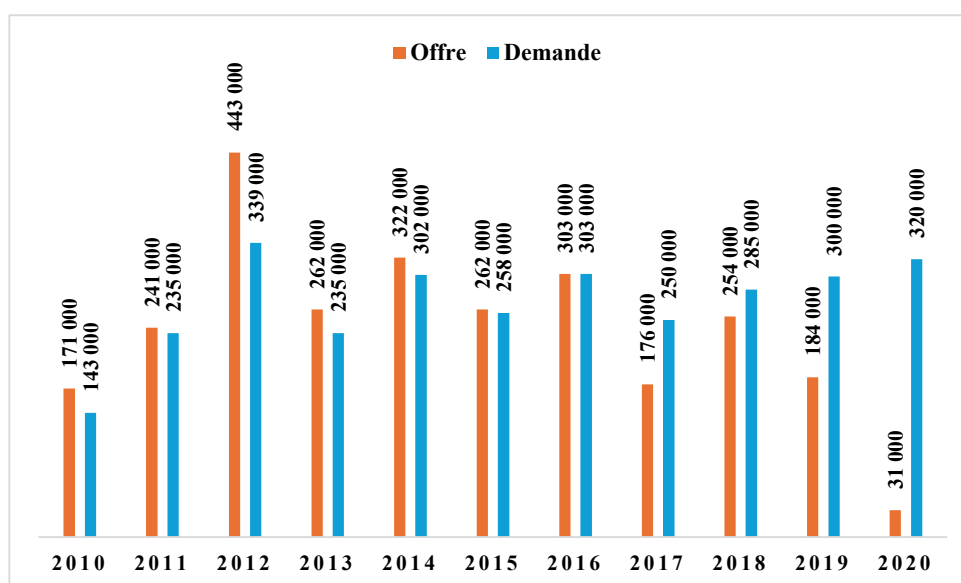
Source : (ONS), Office Nationale des Statistiques

Entre 2010 et 2012, les ventes de véhicules en Algérie ont connu une forte progression, passant de 142 780 à plus de 339 000 unités, soutenues par une conjoncture économique favorable et la distribution de primes de rendement par l'État, qui a stimulé la demande. En 2014, les ventes ont de nouveau augmenté, atteignant environ 301 000 unités, soit près de 30 % de plus qu'en 2013, notamment grâce au retour partiel des crédits à la consommation. À partir de 2015, le marché a commencé à ralentir, avant de chuter significativement en 2017 pour tomber à seulement 176 000 véhicules, puis à 31 250 en 2020. Cette baisse est liée aux restrictions sur les importations, aux difficultés rencontrées par l'industrie du montage automobile locale, et à un contexte économique devenu plus contraignant, aggravé en 2020 par la crise sanitaire.

1.2.3. Analyse de l'offre et de la demande :

L'évolution du cadre réglementaire a été l'un des principaux leviers de l'évolution de la dynamique du marché notamment en ce qui concerne l'offre et la demande.

Figure 6 : Taux de couverture de l'offre par la demande



Source : (ONS), Office Nationale des Statistiques

De 2010 à 2016, le marché Algérien de l'automobile se caractérisait par une forte dynamique mais aussi une concurrence rude qui se traduit par une demande importante sur le marché avec un volume de vente de 260 000 unités en moyenne par an sur la période.

Le marché a connu un pic de consommation à 340 000 véhicules en 2012 dû à d'importantes augmentations salariales avec effet rétroactif des fonctionnaires.

A partir de 2017 les restrictions des importations ont fortement perturbé le marché, la demande est restée importante sur la période avec un besoin de 250 000 véhicules par an. L'offre couvrait en moyenne seulement 65% de la demande, soit 176 000 véhicules par an. En 2020, la décision d'arrêter des usines de montage SKD/CKD a paralysé les ventes de véhicules avec seulement 31 000 véhicules vendus alors que la demande est cent fois plus importante. Les transactions de véhicules d'occasion ont repris très fortement pour pallier l'absence de véhicules neufs sur le marché.

En somme, l'analyse de la couverture et de la demande par l'offre montre que le marché de l'automobile Algérien souffre aujourd'hui d'un manque de véhicules neufs. Ce manque est principalement dû aux restrictions d'importation mais aussi à l'arrêt des usines de montages SKD/CKD. Ce qui fait que nous avons un important manque à couvrir sur ce marché.

1.2.4. Segmentation du marché :

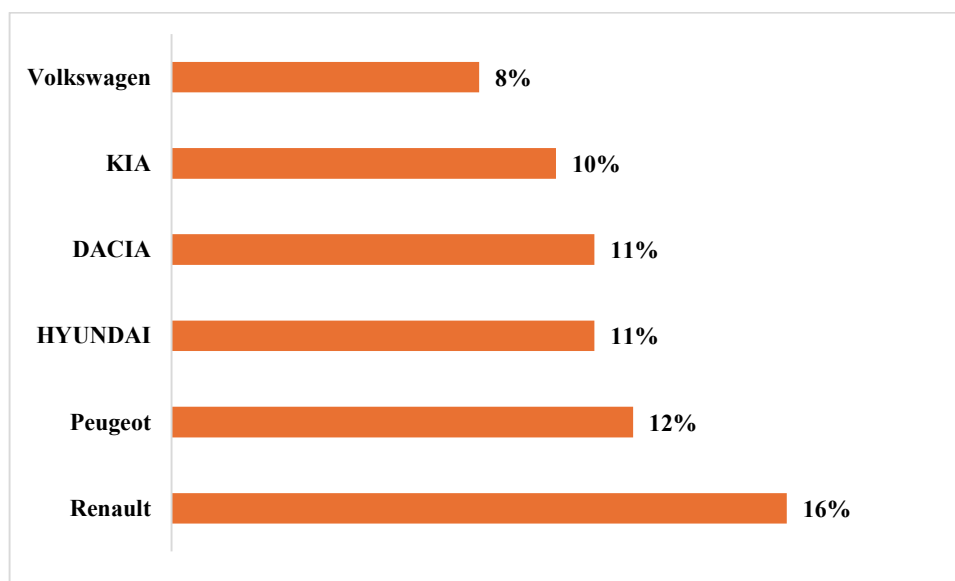
En 2016 le marché offrait une forte dynamique commerciale disputée par 06 principales marques qui se partageaient ~70% de parts de marché.

Les marques allemandes et particulièrement Volkswagen ont su se faire une place sur le marché algérien qui est principalement dominé par les marques françaises notamment PSA et Renault, VW détenait 8% de parts de marché en 2016.

Depuis 2010, le top 6 des marques a connu très peu de changements :

Figure 0 : Top 6 des ventes de véhicule en 2016

Figure 7 : Top 6 des ventes de véhicule en 2016



Source : ACAA Association Des Compétences

La marque Renault est le leader du marché sur les 20 dernières années, elle détenait en 2016 16% de parts de marché, la part du groupe passe à 27% grâce à sa seconde marque Dacia.

PSA arrive en 2ème position avec 12% de parts de marché.

Depuis le début des années 2000, les marques coréennes ont connu une montée en puissance, prisées notamment pour leur rapport qualité/prix. Elles détenaient 21% de parts de marché en 2016 (11% Hyundai, 10% Kia).

Un choix stratégique devrait s'orienter vers l'une des marques du top 6 afin de s'établir aisément sur le marché et d'absorber les parts historiques plus rapidement ce qui va permettre d'être compétitive et d'assurer une certaine rentabilité.

Un des aspects qui caractérise le secteur automobile, et qui n'est pas des moindres ; est l'âge du parc automobile. Ce dernier a connu un vieillissement accentué par le manque de voitures neuves et ce depuis 2016.

1.2.5. Analyse de la chaîne de valeur du secteur automobile en Algérie :

Pour déterminer l'éventuel positionnement de l'entreprise CHEMS sur la chaîne de valeur du secteur automobile, nous devons analyser cette dernière dans le contexte Algérien :

La chaîne de valeur du secteur automobile se présente comme suit :

Design :

- Activité absente.

Fabrication des composants :

- Les pièces fabriquées en Algérie représentent 20 % de la valeur des véhicules Renault ;
- Manque de fournisseurs de rang 1 – seul 6 acteurs fournissent l'usine de Renault ;
- Environ 50 PMI locales (sur plus de 500 opérants dans le secteur de la mécanique de précision) de sous-traitance disposent de hautes qualifications et peuvent fournir le secteur automobile.

Montage :

- Absence de constructeur automobile, les unités d'assemblages SKD/CKD étant à l'arrêt depuis 2019 ;
- Nombre total véhicules assemblés : 174 000 unités en 2019, avec un pic de production de 254 000 unités en 2018.

Après-vente :

- La quasi-totalité des pièces de rechange sont importées ;
- Deux principaux canaux existent et sont relativement bien développés : les concessionnaires et les indépendants.

Services :

- Services disponibles chez les concessionnaires principalement ;
- D'autres chaînes et garages indépendants fournissent également ces services à des prix plus compétitifs.

D'après notre analyse, la chaîne de valeur du secteur automobile en Algérie en amont et totalement absente avec un faible niveau d'empreinte de l'industrie locale.

Pour sa part, la fabrication connaît une évolution mineure à cause des différentes contraintes de disponibilités des matières premières ainsi que des contraintes légales, néanmoins, le montage a quand même connu un pic entre 2018 et 2019, mais cela avant l'arrêt des usines d'assemblages CKD/SKD, ce qui a considérablement freiné cette position depuis.

En ce qui concerne le service après-vente et les services, toutes les pièces de rechanges sont importées et commercialisées par les concessionnaires, cependant, certains particuliers proposent les mêmes services mais avec un prix plus compétitif.

1.2.6. Présentation du cadre réglementaire du secteur automobile :

Notre étude s'est portée sur la base de l'ancien cahier de charge car nous estimons que le nouveau ne sera pas très différent de l'ancien.

La majorité des articles de loi du cahier des charges régissant l'activité de concession automobile en Algérie abordent les conditions de vente, les modalités de livraison, l'activité d'entretien et de service après-vente, les garanties et les responsabilités, ainsi que la formation et le personnel.

Nous avons, donc, estimé plus pertinent de nous intéresser aux lois qui impactent notre client. Notre analyse nous a permis de dégager les résultats suivants :

Pour ce qui est de l'activité de la concession automobile :

- 92% des articles de loi ne sont pas contraignants pour CHEMS : La quasi-totalité des articles de loi ne représente pas une contrainte d'investissement dans l'activité de concession automobile pour notre client.

- 8% des articles de loi sont contraignants pour CHEMS : dans un éventuel projet d'investissement dans l'activité de la concession, on note principalement l'exigence des infrastructures en propre qui alourdissent l'investissement du projet.

Pour ce qui est de l'activité de production :

- 58% des articles de loi technique ne sont pas contraignants pour CHEMS.
- 42% des articles de loi technique sont contraignants pour CHEMS : on note principalement la limitation du financement bancaire local à 40% au maximum du coût du projet, l'exigence de 20% de taux d'intégration local la première année, avec une montée graduelle pour atteindre 50% la cinquième année ainsi que l'exigence de production de châssis, de carrosseries et autres pièces métalliques complexes.

Le diagnostic externe réalisé dans le cadre de cette étude a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs environnementaux influençant directement le positionnement stratégique du projet d'investissement. À travers l'analyse PESTEL et les cinq forces de Porter, les principaux résultats font apparaître un environnement globalement favorable à l'entrée sur le marché automobile en Algérie, du fait notamment de la volonté politique de relancer l'industrie locale, de la dépendance persistante aux importations, et d'une demande intérieure non satisfaite.

Toutefois, des menaces sont également identifiées, notamment l'instabilité réglementaire, la concurrence potentielle de marques étrangères déjà présentes via l'importation, et les incertitudes économiques. Ces constats rejoignent les apports théoriques selon lesquels le diagnostic externe joue un rôle déterminant dans l'évaluation de la faisabilité stratégique d'un projet (Porter, 1980 ; Johnson et al., 2017), en permettant d'identifier les conditions d'attractivité du secteur et les facteurs exogènes susceptibles d'influencer la rentabilité du projet. Ainsi, ce diagnostic a fourni une base essentielle pour orienter la réflexion stratégique du top management et construire un business plan aligné sur les dynamiques du marché.

1.3. Diagnostic interne :

Avec 18 Milliards de dinars de capital social, et près de 55 Milliards de dinars de résultat net en 2019, CHEMS est considérée comme une entreprise hautement génératrice de valeur, cette position c'est accentué lors de l'implantation d'un plan de développement industriel 2017/2021 très ambitieux qui a fait de CHEMS un acteur majeur de l'économie Algérienne.

Et c'est avec une valeur de 176 Milliards de dinars de portefeuille d'investissement que l'entreprise CHEMS a pu se positionner sur divers secteurs stratégiques, en tentant à chaque investissement une intégration totale de la chaîne de valeur, ou du moins, le plus en amont possible et toujours en phase avec la stratégie des pouvoirs publics.

De prime abord, CHEMS semble disposer de solides atouts lui permettant d'envisager des projets d'investissements à forte intensité capitalistique, mais pour confirmer ce propos nous allons procéder à l'analyse de ses atouts. Son premier atout réside dans l'importante capacité financière dont elle dispose qui lui permet d'investir dans des projets à forte intensité capitalistique. Nous citerons en suite un important fond à capitaux publics aligné avec la stratégie économique de l'Etat, car en effet, CHEMS investit dans des secteurs stratégiques et prioritaires du gouvernement, et est parfaitement en phase avec la politique des pouvoirs publics. De plus, l'entreprise dispose d'un modèle organisationnel transversal et d'un capital humain jeune et dynamique qui compte 175 personnes. Pour finir, CHEMS dispose d'importantes synergies avec l'industrie automobile, entre ses filiales actives dans différents secteurs d'activités ainsi que plusieurs prises de participations dans des entreprises industrielles et de services.

En effet, Les filiales et prises de participations de CHEMS pourraient grandement contribuer au lancement de l'industrie automobile en Algérie en assurant des taux d'intégrations pouvant atteindre jusqu'à 25% à long terme (horizon de 10 ans).

À la suite des deux diagnostics cités précédemment, nous pouvons aboutir à une synthèse qui regroupera les différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise CHEMS :

1.3.1. Matrice SWOT de l'entreprise CHEMS :

Forces :

- Une population jeune et en forte croissance indique qu'il reste une forte demande potentielle à moyen terme pour les véhicules, à condition que le gouvernement assouplisse les sévères restrictions à l'importation ;
- CHEMS détient un modèle organisationnel transversal et d'un capital humain jeune et dynamique ;
- Il existe une bonne demande pour les grandes marques, avec un appétit croissant pour les modèles haut de gamme ;

- L'entreprise dispose d'un portefeuille d'investissements diversifié dans plusieurs secteurs ;
- L'Algérie a de faibles coûts de main-d'œuvre, ce qui rend les nouvelles installations de production compétitives ;
- CHEMS dispose d'importantes capacités financières.

Faiblesses :

- Alors que le gouvernement cherche à maintenir une politique stricte d'importation de véhicule pour l'instant, nous maintenons une vision à court terme très prudente à l'égard des ventes de véhicule algériens ;
- Nous gardons notre point de vue selon lequel les perspectives à moyen terme pour la production de véhicules algériennes restent très incertaines, non seulement en raison du covid-19, mais aussi en raison de l'incertitude croissante sur l'avenir de l'industrie automobile du pays telle qu'elle est et de savoir si les fabricants d'équipements d'origine resteront ou non dans le pays.

Opportunités :

- Possibilité de capitaliser sur l'expérience du SKD/CKD pour amorcer une réelle industrie automobile en Algérie ;
- L'entrée de PSA Peugeot et Citroën dans la production locale aiderait l'Algérie à développer une chaîne d'approvisionnement en pièces automobiles ;
- Si les importations de voitures sont à nouveau autorisées, cela pourrait entraîner une baisse des prix pour les consommateurs locaux à moyen terme ;
- Possibilité d'absorber rapidement des parts de marché.

Menaces :

- Les perspectives à court terme pour les ventes et la production restent très incertaines, compte tenu de l'interdiction continue par le gouvernement d'importer des véhicules ;
- Même si les importations sont à nouveau autorisées en 2022, il faudra de nombreuses semaines pour que les nouvelles commandes arrivent ;
- Les perspectives politiques incertaines du pays font peser des risques supplémentaires sur les prévisions de ventes d'automobiles à court terme déjà négatives pour l'Algérie ;

- La congestion croissante, l'augmentation des coûts de fonctionnement et le manque de places de stationnement limitent la demande.

L'analyse et le diagnostic du marché nous a orienté vers les principales options stratégiques d'introduction au marché automobile. La partie suivante va être dédiée au positionnement stratégique de l'option choisie ainsi qu'à l'évaluation du choix d'investissement de notre client.

1.4. Evaluation des options de stratégie d'entrée :

Après l'analyse des variables qui caractérise le marché automobile, deux options stratégiques ont été retenu :

- **Option 01** : Positionnement sur l'amont de la chaîne de valeur : production d'automobile ;
- **Option 02** : Positionnement sur l'aval de la chaîne de valeur : concession d'automobile

Les tableaux ci-dessous illustrent une synthèse de notre diagnostic stratégique ainsi que notre étude de marché pour chaque option :

Tableau 1 : Avantages et inconvénients de l'option 01

Option 01 : Production automobile		
Avantages	Inconvénients	Conclusion
<ul style="list-style-type: none"> • Demande conséquente estimée à plus de 320 000 véhicules en 2021. • Possibilité d'obtention d'un régime fiscal et parafiscal avantageux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché limité par un système de quotas avec un budget de 2Mds USD (~130 000 véhicules). • Cahier des charges exigeant voire contraignant avec notamment des taux d'intégration très ambitieux. Et l'obligation d'intégration d'activités majeures telles que l'emboutissage dès le lancement de la production. Projet à forte intensité capitalistique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille de marché : 2 Mds USD, soit ~130 000 véhicules. • Estimation de la part de marché : 5 à 7% soit 100 à 140 millions USD. • Au vu de cette analyse à travers les différentes métriques, nous estimons que cette option n'est pas envisageable pour CHEMS principalement en raison du lourd investissement ainsi que les taux d'intégration inatteignable du fait que le marché est dans un état embryonnaire.

	Faible niveau de maturité de l'amont de la chaîne de valeur ne permettant pas la réalisation des taux d'intégration requis à court- terme.	
--	--	--

Sources : conception personnelle

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de l'option 02

Option 02 : Concession automobile		
Avantages	Inconvénients	Conclusion
<ul style="list-style-type: none"> • Demande conséquente estimée à plus de 320 000 véhicules en 2021. • Fort développement de l'aval de la chaîne de valeur ainsi qu'un certain savoir- faire acquis après plusieurs dizaines d'années de l'activité de concession en Algérie. • Possibilité pour CHEMS d'obtenir la concession d'une marque issue du top 6 lui assurant un chiffre d'affaires et une rentabilité attrayante. • CHEMS dispose des capacités nécessaires pour se positionner comme un acteur majeur sur le marché de la concession. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché limité par un système de quotas avec un budget de 2 Mds USD (~130 000 véhicules). • Forte incertitude quant aux quotas et budgets d'importation alloués à l'automobile à partir de 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille de marché : 2 Mds USD, soit ~130 000 véhicules • Estimation de la part de marché (si marque du top 6 historiques) : 15 à 20% soit 300 à 400 millions USD • Au vu de notre analyse de l'option de concession et selon les différentes métriques, nous estimons que l'option de concession est une opportunité à saisir pour CHEMS si elle réussit à obtenir une marque issue du top 6.

Sources : conception personnelle

Notre étude du marché accompagné par notre diagnostic stratégique nous ont permis d'éliminer la stratégie de diversification en se positionnant sur l'amont de la chaîne de valeur afin d'intégrer le marché automobile.

A cet effet, notre choix s'est porté sur l'activité de la concession, une stratégie de diversification à travers le positionnement sur l'aval de la chaîne de valeur. Cette stratégie est une opportunité pour notre client qui va découler sur un investissement de type création, car c'est un projet qui ne rentre pas dans le cadre d'anciens investissements réalisés par notre client.

1.5. Analyse des besoins de financement et de la rentabilité de l'activité de concession :

L'étude de marché accompagné du diagnostic stratégique nous ont permis de dégager les tendances et les métriques du marché, que nous avons modelé dans un Business Plan en exprimant les hypothèses nécessaires afin d'établir un diagnostic financier et d'analyser la rentabilité du projet.

1.5.1. Modélisation du Business Plan (BP) :

Pour modaliser un Business Plan il faut d'abord étudier son marché, puis émettre des hypothèses de marché et des hypothèses financières.

Les hypothèses émises dans le présent BP sont exprimées en monnaie locale (DZD), en prenant en considération le taux d'inflation en Algérie ainsi que l'évolution du taux de change (EURO/DZD).

1.5.1.1. Hypothèse de charges :

Afin d'exprimer nos hypothèses de charges, nous avons défini la taille du marché automobile Algérien, en reprenant les données historiques de la période 2010-2016, car nous estimons que c'est une phase dynamique qui se caractérise par la stabilité du marché.

Nous avons ensuite repris les parts de marché historique comme référence, car notre client a pour objectif de reprendre les parts de marché historique de la marque de voiture qui souhaite commercialiser.

Tableau 3 : Hypothèses des charges

		2021	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Hypothèse des charges							
Cout d'achat de véhicule Ex Work	DZD		34 875 000 000	53 928 000 000	78 430 456 440	95 236 982 820	98 597 541 139
Achat PDR	DZD		3 487 500 000	5 392 800 000	9 441 654 773	11 428 437 938	9 859 754 114
Cout de logistique import	DZD		2 441 250 000	3 774 960 000	5 490 131 951	6 666 588 797	6 901 827 880
Charge de dédouanement	DZD		732 375 000	1 132 488 000	1 647 039 585	1 999 976 639	2 070 548 364

Cout de logistique total	DZD		67 500 000	101 115 000	144 165 722	166 048 020	167 367 404
Total frais Généraux	DZD		69 609 375	128 921 625	222 655 351	269 744 748	234 667 847
Masse salariale	DZD		62 100 000	127 926 000	131 763 780	165 875 959	186 384 259
Frais marketing et communication	DZD		325 500 000	470 400 000	633 452 400	712 215 000	676 464 600
Montant de la redevance pour la marque	DZD		23 250 000	48 000 000	48 600 000	51 000 000	51 900 000
Frais bancaire ouverture LC	DZD		69 750 000	107 856 000	188 233 095	228 568 759	197 195 082
TAP	DZD		92 812 500	143 246 250	247 394 835	299 716 387	260 742 052

Source : PwC Algérie

Pour exprimer le coût d'achat des véhicules, on s'est basée sur les prix des voitures à la sortie de l'usine importer par notre client en les projetant selon les parts de marché cible de ce dernier.

En ce qui concerne les pièces de rechange (PDR), nous les avons estimés à 10% du montant du coût d'achat des véhicules. Pour ce qui est des charges logistiques, nous les avons évalués au (DZD/Km) en local et en (EUR/Km) en Europe. Quant aux charges de dédouanement, nous les avons estimés à 30% du montant du coût des véhicules.

Les frais généraux sont estimés à 1,5% du Chiffre d'Affaires (CA), quant à la masse salariale, nous les avons calculés en fonction des salaires moyens du secteur automobile avec un taux de croissance moyen de 3% par an.

La distribution d'une marque étrangère implique des versements de redevances, pour notre cas, elles sont estimées à un montant fixe de 25 000 Euro selon le contrat. Pour ce qui est de la lettre de crédit, nous l'avons calculé sur la base de la somme du montant globale d'achat de la pièce de rechange et de voiture en appliquant un taux de 2%.

Le montant de la TAP est estimé à 2% du chiffre d'affaires annuel.

Il a été constaté que le coût d'achat des véhicules représente la part la plus significative des charges globales et augmente en fonction des volumes projetés. Ces coûts constituent plus de 80% du total des charges globales.

1.5.1.2. Hypothèses de revenues :

Nous avons estimé notre chiffre d'affaires en appliquant un taux de marge de 25% sur le coût de chaque post :

Tableau 4 : Hypothèses des revenus

		2021	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Hypothèse des revenus							
Cout unitaire véhicule	DZD		2 802 760	3 089 948	3 336 772	3 798 624	4 199 261
Taux de marge nette VN grand public	DZD		25%	25%	25%	25%	25%
Prix de vente VN grand public	DZD		3 503 450	3 862 434	4 208 465	4 748 280	5 249 076
Nombre de véhicules vendus	DZD		15 000	21 000	27 930	29 925	27 930
Chiffre d'affaires VN	DZD		52 551 755 859	81 111 123 281	117 542 439 584	142 092 286 772	146 606 686 696
Cout d'achat PDR	DZD		5 231 250 000	8 089 200 000	10 195 959 337	12 380 807 767	9 859 754 144
Taux de marge nette	DZD		25%	25%	25%	25%	25%
Chiffre d'affaires PDR	DZD		6 539 062 500	10 111 500 000	12 744 949 172	15 476 009 708	12 324 692 642
Cout moyen unitaire annuel en SAV	DZD		60 000	64 200	68 822	73 984	70 903
Marge de présentation de service	DZD		25%	25%	25%	25%	25%
Taux de conversion SAV	DZD		20%	25%	30%	20%	20%
Nombre de véhicules entrant en SAV	DZD		3 000	5 250	8 379	5 985	5 586
Chiffre d'affaires SAV	DZD		45 060 000	84 326 700	144 234 545	110 772 644	111 664 172
Chiffre d'affaires TOTAL	DZD		59 135 878 359	91 306 949 981	130 431 623 300	157 679 069 144	159 043 043 510

Source : PwC Algérie

- Revenu des produits destinés à la revente : l'hypothèse du chiffre d'affaires liée au ventes nettes (VN) est calculé sur la base d'une marge de 25% appliquée au coût de revient unitaire du véhicule pour calculer le prix unitaire d'une voiture (dans la moyenne du secteur).
- Revenue de service : le chiffre d'affaires du service après-vente (SAV) est estimé à partir du coût unitaire (25%) ; sur 20% du nombre totale des véhicules et cela en se basant sur les données client.

La vente de véhicules représente 88,9% du chiffre d'affaires global de l'entreprise, le reste du chiffre d'affaires provient de la vente de pièces de rechange ainsi que des services après-vente.

1.5.1.3. Hypothèse d'investissement :

Selon les données du client, nous avons pu estimer le montant de l'investissement nécessaire au projet ainsi que le montant des dotations aux amortissements, ce qui nous a permis de calculer les dotations aux amortissements futur liées au projet. Finalement, nous avons les soldes d'ouverture et de clôture des actifs immobilisés de toutes les années d'exploitations.

Tableau 5 : Hypothèses d'investissement

		2021	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Hypothèse d'investissement							
Immobilisation	DZD	850 000 000	-	-	-	-	-
Dotations aux amortissements	DZD	28 172 786	-	-	-	-	-
% des dotations d'amortissement	DZD	3%	-	-	-	-	-
Autre investissements	DZD	250 000 000	-	-	-	-	-
Total	DZD	1 100 000 000	-	-	-	-	-
Durée d'investissement	Ans	10	-	-	-	-	-
Dotations d'investissement	DZD	-	85 000 000	85 000 000	85 000 000	85 000 000	85 000 000
Dotation immobilière	DZD	-	28 172 786	28 172 786	28 172 786	28 172 786	28 172 786
Total	DZD	-	113 172 786	113 172 786	113 172 786	113 172 786	113 172 786
Solde d'ouverture	DZD	-	1 100 000 000	986 827 214	873 654 428	760 481 642	647 308 856
Solde de clôture	DZD	-	986 827 214	873 654 428	760 481 642	647 308 856	534 136 070

Source : PwC Algérie

1.5.1.4. Hypothèse de financement :

Selon le cahier des charges sur lequel nous nous sommes basés, le seuil autorisé d'un emprunt est de 40% au maximum du montant total du projet. Nous avons donc financé notre investissement à travers 60% en fonds propre, et le reste par dette.

Tableau 6 : Hypothèses de financement

Hypothèse de financement		
Investissement total	1 100 000 000	100%
Fonds propres	660 000 000	60%
Emprunt bancaire	440 000 000	40%

Source : PwC Algérie

1.6. La projection des états financiers :

En se basant sur les hypothèses précédentes, nous pouvons à présent projeter les trois états financiers suivants exprimés en million de DZD :

Tableau 7 : Compte de résultat

Tableau de compte de résultat		2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Chiffre d'affaires	M DZD	59 135	91 306	130 431	157 679	159 043
Achats consommés et service extérieure	M DZD	42 121	65 137	96 273	116 775	118 806
Consommation de la période	M DZD	42 121	65 137	96 273	116 775	118 806
% du chiffre d'affaires	M DZD	80%	80%	80%	80%	80%
Valeur ajoutée	M DZD	10 616	16 463	24 306	29 493	29 985
Charges du personnel	M DZD	62,1	127,9	131,8	165,9	186,4
Impôts, taxes et versement assimilés	M DZD	1 054,7	1 632,0	2 411,6	2 925,4	2 975,8
EBITDA	M DZD	9 499	14 703	21 763	26 402	26 823
EBITDA en % du CA	M DZD	18%	18%	18%	18%	18%
Dotations aux amortissements et aux provisions	M DZD	113,17	113,17	113,17	113,17	113,17
Résultat opérationnel	M DZD	9 386,0	14 589,9	21 649,4	26 288,5	26 709,6
Résultat opérationnel en % du CA	M DZD	17,8%	17,9%	18,0%	18,0%	18,0%
Charges financières	M DZD	35,2	35,2	35,2	35,2	35,2
Résultat courant avant impôts	M DZD	9 350,8	14 554,7	21 614,2	26 253,3	26 674,4
IBS	M DZD	2 431,2	3 784,2	5 619,7	6 825,9	6 935,4
Résultat net	M DZD	6 919,6	10 770,5	15 994,5	19 427,5	19 739,1
Résultat net en % du CA	M DZD	13,1%	13,2%	13,3%	13,3%	13,3%

Sources : PwC Algérie

Tableau 8 : Le tableau de flux de trésorerie

		2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Tableau de flux de trésorerie						
EBITDA	M DZD	9 499,2	14 703,1	21 762,6	26 401,7	26 822,8
Besoin en fonds de roulement	M DZD	624,0	965,0	1 666,0	2 011,0	1 751,0
Variation du besoin en fonds de roulement	M DZD	624,0	341,0	701,0	345,0	(260)
Impôts	M DZD	2 431,2	3 784,2	5 619,7	6 825,9	6 935,4
Trésorerie dégagée par l'activité	M DZD	6 444,0	10 577,9	15 441,9	19 230,8	20 147,4
Investissement	M DZD	(1 100,0)	-	-	-	-
Investissement intermédiaire	M DZD	-	-	-	-	-
Trésorerie dégagée par les investissements	M DZD	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie libre	M DZD	5 344,0	10 577,9	15 441,9	19 230,8	20 147,4
Flux de trésorerie libre cumulé	M DZD	5 344,0	15 921,9	31 363,8	50 594,6	70 742,0
Nouveaux emprunts	M DZD	440,0	-	-	-	-
Fonds propres	M DZD	660,0	-	-	-	-
Intérêts payés	M DZD	-	-	(35,2)	(35,2)	(35,2)
Remboursement principal	M DZD	(35,2)	(35,2)	(55,0)	(55,0)	(55,0)
Payement des dividendes	M DZD	(5 569,0)	(8 832,0)	(12 956,0)	(15 156,0)	(15 007,0)
Trésorerie dégagée par le financement	M DZD	(4 514,2)	(8 867,2)	(13 046,2)	(15 246,2)	(15 097,2)
Trésorerie nette de la période	M DZD	829,8	1 710,7	2 395,7	3 984,6	5 050,2
Trésorerie nette cumulée	M DZD	829,8	2 550,5	4 946,2	8 930,8	13 981,0

Sources : PwC Algérie

Tableau 9 : Le bilan

		2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Bilan prévisionnel						
Actif non courant	M DZD	1 043,4	930,2	817,1	703,9	590,7
Immobilisation	M DZD	1 043,4	930,2	817,1	703,9	590,7
Actif courant	M DZD	1 639,0	3 691,0	6 788,0	11 121,0	15 918,0
Stocks	M DZD	624,0	965,0	1 666,0	2 011,0	1 751,0
Créances	M DZD	-	-	-	-	-
Trésorerie	M DZD	1 015,0	2 726,0	5 122,0	9 110,0	14 167,0
Total général Actif	M DZD	2 682,4	4 621,2	7 605,1	11 824,9	16 508,7
Capitaux propre	M DZD	2 242,0	4 181,0	7 220,0	11 495,0	16 234,0
Capital et réserves	M DZD	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
Résultat net	M DZD	1 392,0	1 939,0	3 039,0	4 275,0	4 739,0
Report a nouveau	M DZD	-	1 392,0	3 331,0	6 370,0	10 645,0
Dettes	M DZD	440,0	440,0	385,0	330,0	275,0
Emprunts et dettes financières	M DZD	440,0	440,0	385,0	330,0	275,0
Dettes fournisseurs	M DZD	-	-	-	-	-
Total général Passif	M DZD	2 682,0	4 621,0	7 605,0	11 825,0	16 509,0

Sources : PwC Algérie

A travers les états financiers nous avons calculé la VAN du projet, en utilisant la formule de l'actualisation des cash-flows actualisé au taux CMPC moyen.

Le taux d'actualisation consiste à déterminer la valeur d'aujourd'hui des flux qui se produiront dans le futur. Elle sert donc à « déterminer la valeur immédiate des flux futurs que générera le projet ».

Le coût du capital ou le cout moyen pondéré du capital (CMPC) peut être utilisé autant que telle, et donc, il représente le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les projets d'investissement pour créer de la valeur

Il est calculé avec la formule suivante :

$$CMPC = \frac{E \times K_E + D \times K_D \times (1 - t)}{E + D}$$

- E : fonds propre ;
- D : fonds étrangers (Dettes) ;
- KE : cout des fonds propres ;
- KD : cout des fonds étrangers ;
- t : taux d'impôt.

Tableau 10 : Calcule de la VAN

		2021	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Fonds propres	M DZD		2242	4181	7220	11495	16234
Dettes	M DZD		440	440	440	440	440
CMPC	M DZD		39,7%	42,7%	40,4%	36,4%	28,8%
CMPC	M DZD		37,6%				

Acquisition	M DZD	1100					
Variation du BFR	M DZD	624,0	341,0	701,0	345,0	(260)	-
Economie d'impôt par amortissement	M DZD	-	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Chiffre d'affaires net	M DZD	-	52 737	81 600	120 579	146 268	148 791
Achats	M DZD	-	(42 121,0)	(42 121,0)	(42 121,0)	(42 121,0)	(42 121,0)
Charges du personnel	M DZD	-	(62,1)	(62,1)	(62,1)	(62,1)	(62,1)
Flux net de trésorerie	M DZD	(1 724,0)	10 902,00	40 125,42	78 748,53	103 832,04	106 615,44
VAN	M DZD	78 631					

Sources : PwC Algérie

Les tableaux 7, 8, 9 et 10 fournissent une analyse financière intégrée et cohérente qui vient renforcer la solidité du projet d'investissement envisagé. Le compte de résultat prévisionnel (Tableau 7) met en évidence une progression régulière du chiffre d'affaires et une amélioration constante du résultat net, traduisant une activité de plus en plus rentable et une

gestion efficace des charges opérationnelles. Cette rentabilité croissante se reflète dans le tableau de flux de trésorerie (Tableau 8), qui illustre une capacité renforcée à générer des liquidités, avec un EBITDA en hausse continue et une trésorerie nette cumulée passant de 829,8 millions DZD en 2022 à près de 14 milliards DZD en 2026. Bien que le besoin en fonds de roulement soit positif sur les premières années, il demeure sous contrôle, ce qui témoigne d'un pilotage financier rigoureux. Le bilan prévisionnel (Tableau 9) complète cette dynamique en montrant une structure financière saine : les capitaux propres augmentent fortement grâce aux résultats nets réinvestis, tandis que les dettes diminuent graduellement, ce qui traduit une politique de désendettement prudente. La croissance notable des actifs courants, en particulier de la trésorerie, consolide encore davantage la liquidité de l'entreprise. Enfin, le calcul de la VAN (Tableau 10) confirme la rentabilité du projet avec une valeur actuelle nette très favorable de 78,6 milliards DZD, démontrant une importante création de valeur. La baisse progressive du coût moyen pondéré du capital (CMPC), qui passe de 42,7 % à 28,8 %, indique une amélioration du profil de risque du projet et une optimisation de son financement. Pris ensemble, ces quatre tableaux démontrent que le projet d'investissement envisagé est non seulement viable et rentable, mais également solide sur le plan financier, avec une trajectoire de croissance durable, justifiant pleinement la décision stratégique de s'y engager.

Section 02 : Discussion

L'analyse stratégique menée dans le cadre de cette étude sur l'entreprise publique CHEMS souhaitant intégrer le marché automobile algérien, illustre la manière dont un diagnostic stratégique rigoureux peut orienter, de manière éclairée, une décision d'investissement structurante.

Dans un premier temps, l'examen de l'environnement externe a révélé un marché en tension, caractérisé par une forte demande non satisfaite en raison des restrictions sur l'importation de véhicules et de la quasi-inexistence d'une industrie locale fonctionnelle. Ce déséquilibre offre une fenêtre stratégique pour les nouveaux entrants, en particulier dans les segments de distribution automobile et des services associés, qui présentent une barrière à l'entrée plus accessible comparée à l'amont industriel, notamment l'assemblage ou la fabrication locale. Du côté de l'environnement interne, les forces de l'entreprise CHEMS résident principalement dans sa solidité financière, sa capacité organisationnelle et sa volonté stratégique de diversification. Toutefois, une faiblesse majeure a été identifiée : le manque d'expérience dans le secteur automobile, un facteur qui pourrait compromettre la maîtrise

des spécificités opérationnelles du métier. C'est pourquoi l'option stratégique retenue repose sur la formation d'alliances locales afin de transférer le savoir-faire, mutualiser les risques et accélérer la montée en compétences sectorielles.

Sur le plan financier, l'évaluation du projet via des indicateurs tels que la Valeur Actuelle Nette (VAN) a confirmé la viabilité économique de l'investissement. La VAN, évaluée à 78,6 milliards DZD, indique une création de valeur significative. Cette performance est confortée par une structure de financement équilibrée, un pilotage du besoin en fonds de roulement maîtrisé, ainsi qu'une amélioration du coût moyen pondéré du capital (CMPC), qui passe de 42,7 % à 28,8 %, témoignant d'un profil de risque optimisé.

L'ensemble des résultats valide ainsi l'hypothèse principale de l'étude, selon laquelle le diagnostic stratégique a un impact positif sur le choix d'un projet d'investissement (H1). Ce dernier permet d'assurer une adéquation entre la vision stratégique de l'entreprise, ses capacités internes et les opportunités du marché ciblé. De plus, l'approche méthodologique retenue, mêlant données qualitatives issues des entretiens avec le top management et analyses quantitatives rigoureuses, a permis de construire une base décisionnelle robuste et adaptée aux spécificités du contexte algérien.

Néanmoins, certaines limites doivent être reconnues. Le recours à une étude de cas unique restreint la généralisation des conclusions à d'autres secteurs ou entreprises. De surcroît, l'absence de données internes exhaustives sur la productivité, les ressources humaines techniques ou les partenariats opérationnels a contraint l'analyse de certaines dimensions stratégiques. Ces éléments suggèrent la nécessité d'approfondir les diagnostics futurs par des études multi-cas ou sectorielles.

En conclusion, cette discussion met en lumière l'intérêt stratégique d'un positionnement sur l'aval de la chaîne de valeur automobile, dans une logique de diversification prudente mais à fort potentiel. Elle souligne également l'utilité du diagnostic stratégique comme levier de rationalisation, d'alignement stratégique et de sécurisation des investissements publics dans un contexte économique incertain.

Conclusion générale :

Ce travail marque l'aboutissement d'un parcours académique riche en apprentissages, mais aussi le début d'une prise de conscience professionnelle plus ancrée dans les réalités du monde de l'entreprise. L'étude de l'impact du diagnostic stratégique sur le choix d'un projet d'investissement s'inscrit dans une dynamique de rationalisation des décisions économiques, particulièrement dans un environnement en constante mutation comme celui de l'Algérie. Ce travail a mis en lumière l'importance du recours à des outils d'analyse stratégique rigoureux pour appuyer la prise de décision, notamment dans les entreprises publiques, appelées à jouer un rôle moteur dans la diversification de l'économie nationale. Le diagnostic stratégique, en tant qu'étape préalable et structurante du processus décisionnel, permet d'évaluer la cohérence entre les opportunités du marché, les capacités internes de l'entreprise et les enjeux macroéconomiques.

L'examen approfondi du cas d'une entreprise publique algérienne souhaitant intégrer le marché automobile a permis de démontrer que l'utilisation d'outils comme l'analyse SWOT, le modèle des cinq forces de Porter ou encore le *benchmarking* sectoriel fournit une base analytique fiable pour évaluer la pertinence stratégique et la viabilité du projet envisagé. Ce travail a montré que le diagnostic stratégique ne se limite pas à une simple description de l'environnement, mais constitue un véritable outil d'orientation permettant de positionner l'entreprise face à ses concurrents, de mieux cerner les facteurs de succès dans le secteur ciblé, et de réduire les incertitudes liées à l'investissement.

Dans le contexte algérien, cette approche prend un relief particulier. La volonté des pouvoirs publics de relancer le secteur industriel, notamment à travers des projets structurants dans l'automobile, impose aux entreprises publiques une obligation de cohérence stratégique accrue. Ce diagnostic a ainsi souligné que l'entrée sur un nouveau marché comme celui de l'automobile ne saurait se faire sans une compréhension claire des dynamiques concurrentielles, des barrières à l'entrée, des besoins du marché local, ainsi que des ressources organisationnelles et technologiques nécessaires pour y répondre. Le diagnostic stratégique apparaît dès lors comme un outil indispensable pour maximiser les chances de réussite et assurer la pérennité des investissements.

Cependant, certaines limites doivent être reconnues. Le diagnostic repose sur une étude de cas unique, ce qui réduit la possibilité de généraliser les résultats à d'autres entreprises ou

secteurs. De plus, le manque de données internes disponibles, notamment sur la capacité productive, les partenariats potentiels ou les analyses financières détaillées, ont limité la formulation de certaines hypothèses. Ces limites n'enlèvent rien à la pertinence de la démarche, mais invitent à une lecture nuancée des résultats obtenus.

À l'issue de ce travail, plusieurs recommandations peuvent être formulées. D'abord, il serait opportun d'institutionnaliser le diagnostic stratégique comme étape systématique dans l'évaluation des projets d'investissement publics, en formant les cadres à l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Ensuite, il serait pertinent d'encourager le recours au *benchmarking*, tant au niveau national qu'international, afin d'identifier les bonnes pratiques sectorielles et d'orienter les projets vers des modèles de réussite éprouvés. Enfin, il conviendrait de renforcer la coordination entre les entreprises publiques et les institutions de soutien à l'investissement pour assurer une meilleure circulation de l'information stratégique et faciliter la planification des projets structurants.

Enfin, ce travail a démontré que le diagnostic stratégique constitue un guide essentielle pour orienter les choix d'investissement dans un contexte national où les enjeux de transformation industrielle et d'optimisation des ressources sont particulièrement élevés. Il constitue ainsi un levier de rationalisation des décisions, de réduction des risques et d'alignement entre vision stratégique et exécution opérationnelle, particulièrement crucial pour les entreprises publiques désireuses de s'inscrire dans une logique de performance durable et d'impact économique.

Références bibliographiques :

- Alfred D. Chandler Jr. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise* (Éditions d'Organisation).
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Boughaba, A. (1998). *Analyse et évaluation de projets*. Berti éd.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership : A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Christensen, C. R. (Carl R. (avec Internet Archive). (1973). *Business policy : Text and cases*. Homewood, Ill., R.D. Irwin.
<http://archive.org/details/businesspolicyte0000chri>

- Conso, & Hemici. (2002). *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : Une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28-34.
<https://doi.org/10.7202/1043720ar>
- Frank Olivier Meye. (s. d.). *Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement— Méthodologie pratique*. Consulté 29 mars 2025, à l'adresse
<https://www.harmatheque.com/ebook/evaluation-de-la-rentabilite-des-projets-d-investissement-methodologie-pratique?>
- H. Igor Ansoff. (s. d.). *Strategic Management*. Consulté 27 mars 2025, à l'adresse
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-02971-6>
- hamdi, kamel, & kamel hamdi. (2000). *Analyse des projet et leur financement*.
- Houdayer, R. (1999). *Evaluation financière des projets : Ingénierie de projets et décision d'investissement*. Economica.
- Koskei, B. (2015). Role of Interviews, Observation, Pitfalls and Ethical Issues in Qualitative Research Methods. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*.
https://www.academia.edu/107446548/Role_of_Interviews_Observation_Pitfalls_and_Ethical_Issues_in_Qualitative_Research_Methods
- McKiernan, P. (Éd.). (1996). Kenneth R. Andrews (1971), « The Concept of Corporate Strategy », in The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, pp. 18-46. In *Historical Evolution of Strategic Management*. Routledge.
- Peter F. Drucker. (1994). *The Theory of the Business*. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Simon, É. (2008). L'investissement stratégique : Levier de la croissance. *Management & Avenir*, 16(2), 9-23. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0009>

Système comptable financier. (s. d.).

Annexes : Guide d'entretien

Interactions groupe / filiale :

- **Quelles sont les modalités et la fréquence de communication avec le groupe ? (ascendante, descendante)**
La communication avec le groupe est à la fois ascendante et descendante. Elle s'effectue de manière hebdomadaire via des réunions virtuelles et mensuellement à travers des comités de pilotage. Les échanges sont renforcés lors des revues trimestrielles de performance.
- **Qui sont les points de contact avec le groupe ?**
Les points de contact principaux sont la Direction Générale du groupe, la Direction Stratégie & Développement, ainsi que la Direction Financière Groupe. Pour les aspects opérationnels, le contact s'effectue via les responsables de projets sectoriels.
- **Comment se fait l'allocation des ressources financières envers les filiales ?**
L'allocation suit un processus d'arbitrage stratégique. Chaque filiale soumet un business plan annuel incluant les besoins d'investissement. Ces plans sont évalués selon des critères de rentabilité, de risque et d'alignement stratégique. L'arbitrage final est validé en comité d'investissement groupe.
- **Existe-t-il des processus documentés formalisant l'interaction entre groupe / filiale ?**
Oui, des manuels de gouvernance et des chartes de communication financière sont en place. Ils définissent les circuits de validation, les responsabilités et les délais de transmission d'information.
- **Existe-t-il des comités avec le groupe impliquant la fonction finance ?**
Oui, la fonction finance est directement impliquée dans les comités budgétaires, les comités d'investissement et les comités de pilotage de la performance.

Stratégie financière :

- **Recevez-vous des orientations stratégiques du groupe ? Si oui, comment sont-elles traduites au niveau de la filiale ?**
Oui, les orientations viennent du Conseil Stratégique Groupe. À notre niveau, elles sont traduites en objectifs opérationnels et financiers spécifiques, intégrés dans notre plan stratégique triennal.
- **Disposez-vous d'une stratégie formalisée ?**
Absolument. Notre stratégie actuelle est formalisée dans un document-cadre aligné avec la vision 2030 du groupe. Elle inclut une feuille de route pour la diversification vers l'industrie automobile.
- **Y a-t-il une déclinaison de la stratégie globale de la filiale vers des objectifs financiers ?**
Oui, chaque axe stratégique est décliné en objectifs financiers : ROI attendu, seuils de rentabilité, marges cibles et enveloppes budgétaires par projet.
- **Quels sont vos objectifs stratégiques en termes d'investissement ?**
Nos objectifs sont : sécuriser notre position financière, réduire notre dépendance au secteur financier, et pénétrer un secteur industriel à fort potentiel comme l'automobile. Nous visons une rentabilité à horizon 5 ans pour chaque projet.
- **Disposez-vous d'objectifs en matière de gestion financière ? Par qui sont-ils définis et approuvés ?**
Oui, ces objectifs (optimisation de trésorerie, gestion des risques, rentabilité par activité) sont définis par la Direction Financière avec validation du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Organisation de la filiale :

- **Comment la fonction Finance est-elle organisée ?**
La fonction finance est structurée autour de trois pôles : contrôle de gestion, comptabilité et trésorerie. Un département spécifique est dédié à l'analyse des investissements.
- **Quels sont les rôles et responsabilités de chaque département ?**
Le contrôle de gestion assure le suivi budgétaire et la performance, la comptabilité garantit la fiabilité des états financiers, et la trésorerie gère les flux et le besoin en fonds de roulement. Le département investissements évalue les projets et produit les business cases.
- **Quelle est la relation hiérarchique et fonctionnelle entre les unités de production et la filiale ?**
La relation est fonctionnellement horizontale (collaboration en mode projet) et hiérarchiquement descendante, puisque les unités relèvent directement de la filiale.
- **Quels sont les comités organisés avec les unités de production auxquels participe la fonction finance ?**
La fonction finance participe aux comités d'investissement, de suivi de projets, et aux comités d'exploitation mensuels.
- **Quel est le rôle de cette dernière ?**
Elle évalue les impacts financiers des projets, suit les indicateurs de performance, alerte sur les dérives budgétaires, et accompagne à la prise de décision.
- **Quels sont les canaux par lesquels transitent les flux d'information ? Sont-ils formalisés ?**
Les flux transitent via un ERP intégré et des plateformes collaboratives. Les processus sont entièrement documentés dans notre politique de gouvernance interne.

Reporting :

- **Quels types de reporting ? Qui s'en occupe ? À quelle fréquence ?**
Nous produisons un reporting mensuel pour la DG et un reporting consolidé trimestriel pour le groupe. Le service contrôle de gestion est en charge du reporting.
- **Avez-vous un template de reporting à suivre ? Si non, quels sont les KPI's choisis ?**
Oui, nous avons un template standardisé par le groupe. Les KPI incluent : EBITDA, cash flow, taux de réalisation des investissements, taux de rendement des projets, et niveaux d'endettement.
- **Procédez-vous à un suivi budgétaire ? À quelle fréquence ? Modalités d'ajustement ?**
Oui, le suivi est mensuel. Les écarts sont analysés et les ajustements sont proposés par la finance puis validés par le comité budgétaire.
- **Produisez-vous un rapport de gestion et/ou un rapport d'activité ?**
Oui, un rapport de gestion annuel est produit, incluant : analyse financière, état d'avancement stratégique, pilotage de la performance et perspectives d'investissement.

Gestion financière et pilotage de la performance :

- **Disposez-vous d'indicateurs de performance ?**
Oui, ils sont intégrés dans un tableau de bord stratégique.
- **Quels sont ces KPI ? Les plus importants ? Comment sont-ils pilotés ?**
Les principaux sont : marge opérationnelle, ratio d'endettement, retour sur investissement, délai de retour, cash-flow net et niveau de trésorerie disponible. Ils sont suivis mensuellement par le CODIR.
- **Quels outils (SI) utilisez-vous ?**
Nous utilisons un ERP (SAP), Power BI pour la visualisation des données, et des outils métiers spécifiques pour les prévisions budgétaires et la modélisation financière.
- **Comment se fait le budget ?**
Il est élaboré selon une approche bottom-up. Chaque unité propose ses prévisions, consolidées ensuite au niveau de la direction financière, puis soumises pour arbitrage stratégique.
- **Différences entre budget prévisionnel et réel ?**
Oui, surtout en phase de lancement de nouveaux projets industriels. Des écarts liés aux imprévus logistiques ou aux hausses des coûts matières sont identifiés et font l'objet d'ajustements en mid-year review.
- **Comment identifiez-vous les besoins d'investissements par unité ?**
Chaque unité produit une expression de besoin justifiée par des études de faisabilité, évaluée par la direction financière et la direction technique.
- **Comment sont-ils justifiés et formalisés ?**
À travers des business cases structurés : ROI, VAN, TRI, analyses de risques et scénarios alternatifs.
- **Quelles difficultés rencontrez-vous en gestion financière ?**
Les principales difficultés concernent les tensions sur la trésorerie en période d'investissement intensif, ainsi que la gestion des délais de paiement dans le contexte industriel.