

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de L'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : Management

Thème

**Impact du financement de l'entreprise sur sa stratégie pendant la
crise sanitaire COVID-19**

Cas CEVITAL SPA

Réalisé par :

M^{elle}. BENAZOUZ Tiziri

Encadré par : Mr. OUGHLISSI Mohand Akli

Membres du Jury :

Président : Mme. Messouadi

Examineur : Mr. Felfoul

Promotion : 2021/2022

Avant-propos

Présentation du sujet

Ce mémoire rentre dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master de science de gestion, en Management. Il étudiera l'impact du financement de l'entreprise sur sa stratégie pendant la crise sanitaire COVID-19 en Algérie.

Raisons et motivations

L'idée de ce mémoire de recherche est venue du constat que depuis 2019, plusieurs entreprises Algériennes ont déclaré faillite et d'autres ont effectué des changements stratégiques et changé leurs modes de financement face à la crise sanitaire mondiale COVID-19.

En effet, la structure financière des stratégies de ces entreprises semble suivre une modalité de financement externe. Le changement stratégique est la solution pour éviter d'atteindre le stade de la fermeture de celles-ci, où des stratégies particulières doivent être adoptées.

Le but de travail

L'objectif de notre mémoire est de placer les différentes théories et apports des décisions stratégiques et financières, et leur impact sur la valeur de l'entreprise, dans l'univers de l'entreprise privée algérienne.

Difficultés rencontrées lors de la recherche

Le manque d'informations nous a poussé à considérer les modes de financement particuliers comme modes de financements dans la situation de la crise sanitaire COVID-19 sans effectuer des comparaisons.

Nous tenons à mentionner que ce n'était pas possible d'accéder aux documents financiers, des exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021, suivants : les comptes des résultats, les bilans financiers et les plans de financement. Sachant que nous n'avons pas pu avoir ces documents financiers sur internet.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent ...

*à mon directeur de mémoire, Monsieur OUGHLISSI Mohand Akli, qui m'a conseillé, orienté et contribué à la finalisation de ce mémoire de master,
et mon promoteur Monsieur OULARBI Larbi, pour sa disponibilité.*

Je tiens à ...

remercier vivement Monsieur MERADI Ouari qui m'a conseillé et orienté tout au long de mon stage pratique,

exprimer toute ma reconnaissance à Madame KHOULALEN Lynda épouse MOUHOUBI pour sa disponibilité, son aide enrichissante et ces précieux conseils,

et remercier Madame BADACHE Zouina pour sa disponibilité et son aide précieuse,

et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail,

sans oublier le personnel de la SPA CEVITAL.

Dédicaces

Ce travail est dédié ...

à la mémoire de ma grand-mère

à ma petite famille,

à mon grand frère Billal qui ma soutenue tout au
long de mon parcours d'étude,

à ma sœur jumelle

et aux personnes chères à mon cœur.

Résumé

Ce travail focalise son intérêt sur le financement des stratégies d'entreprises dans des situations particulières. Pour ces dernières nous avons pris la crise sanitaire COVID 19. Notre champ d'application est l'entreprise CIVITAL. Les résultats de notre étude indiquent que cette entreprise a appliqué des mesures particulières imposées par la crise sanitaire. Principalement le financement de ces mesures, qui sont essentielles pour les stratégies principales de l'entreprise, était principalement par les fonds propres.

Mots clés : stratégies d'entreprise, financement des stratégies.

Abstract

This work focuses on the financing of business strategies in particular situations. We have taken the COVID 19 health crisis, so our scope is the company CIVITAL. The results of our study indicates that this company applied particular measures imposed by the health crisis. Mainly the financing of these measures, which are essential for the main strategies of the company, was mainly by the own funds.

Key words : strategies of the company, financing of strategies.

Sommaire

Avant-propos.....	I
Remerciements.....	II
Dédicaces.....	III
Résumé.....	IV
Abstract.....	V
Sommaire.....	VI
Liste des figures.....	VIII
Liste des schémas.....	IX
Liste des tableaux.....	X
Liste des abréviations.....	XI
Introduction générale.....	A
Chapitre I Stratégie de l'entreprise.....	6
Introduction.....	7
Section 1 : la stratégie et les choix stratégiques de l'entreprise.....	8
Section 2 : les causes des changements stratégiques.....	23
Section 3 : la relation entre la stratégie et la finance de l'entreprise.....	37
Conclusion.....	44
Chapitre II Financement des stratégies d'entreprises.....	46
Introduction.....	47
Section 1 : le financement d'une stratégie d'entreprise.....	48
Section 2 : les formes spéciales du financement des stratégies.....	59
Conclusion.....	62

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19.....	64
Introduction.....	65
Section 1 : la stratégie de la SPA CEVITAL.....	66
Section 2 : étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL et interprétation des données.....	73
Conclusion.....	81
Conclusion générale.....	E
Références bibliographiques.....	88

Annexes

Table des matières

Liste des figures

Figure n° 1 : Les Stratégies Génériques.....	9
Figure n° 2 : Les Formes De Focalisation.....	14
Figure n° 3 : Les Stratégies Globales.....	15
Figure n° 4 : La Stratégie D'intégration Horizontale.....	18
Figure n° 5 : La Stratégie D'intégration Verticale.....	19
Figure n° 6 : Les Stratégies De Développement D'activité De L'entreprise.....	21
Figure n° 7 : L'analyse De L'intensité Concurrentielle.....	30
Figure n° 8 : Les Stratégies Particulières.....	35
Figure n° 9 : La Grille Position Concurrentielle-Attrait Du Marché.....	40
Figure n° 10 : Les Modes De Financement Des Entreprises.....	48

Liste des schémas

Schéma n° 1 : La Demarche Strategique.....	22
Schéma n° 2 : Le Schema De Creation De Valeur.....	38
Schéma n° 3 : Les Strategies Generiques Adoptees Pour Le DAS Corps Gras.....	70

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : l'analyse PESTEL.....	25
Tableau n° 2 : estimation de la force de l'impact des dimensions du modèle PESTEL sur la stratégie de l'entreprise.....	26
Tableau n° 3 : questions et réponses de l'entretien sur les choix stratégiques de la SPA CEVITAL.....	74
Tableau n° 4 : questions et réponses de l'entretien sur les modes de financement de la SPA CEVITAL.....	77
Tableau n° 5 : questions et réponses de l'entretien sur l'impact de la crise sanitaire sur la stratégie et la finance de la SPA CEVITAL.....	77

Liste des abréviations

Abréviation	Signification	N° de page
CA	Chiffre d'affaires	32
CAF	Capacité d'autofinancement	49
CLR	Common language runtime	75
CMCC	Crédit de mobilisation des créances commerciales	55
DAS	Domaine d'activité stratégique	7
DRH	Directeur des ressources humaines	66
FCS	Facteurs clé de succès	23
ONG	Organisation non gouvernemental	23
PCR	Polymérase chain reaction	76
PESTEL	L'environnement : politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.	23
PME	Petites et moyennes entreprises	58
PNB	Produit national brut	24
R&D	Recherche et développement	25
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise	27
SARL	Société à responsabilité limité	52
SBU	Strategic business unit	7
SCR	Société capital risque	52
SCV	Schémas de création de valeur	37
SPA	Société par actions	A
SUIR	Société unipersonnelle d'investissement à risque	53
UAS	Unité d'activités stratégiques	39
VAN	Valeur actuelle nette	41

Introduction générale

Contexte de la recherche

Depuis plus d'un demi-siècle, les entreprises progressent dans un environnement concurrentiel, complexe et imprévisible. Ce qui menace leur survie et remet en cause leur avenir.

Cette turbulence résulte de diverses évolutions, telles que l'intelligence artificielle, le commerce électronique, le développement de nouvelles technologies, la modification de la réglementation, la mondialisation de la concurrence, l'enchaînement des évènements politiques, économiques et sanitaires et bien d'autres. (ARDOIN, J-L et al, 2013)

D'une autre part, malgré le contexte instable dont lequel ces entreprises évoluent, les dirigeants sont amenés à adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement et à tracer de nouvelles décisions stratégiques et à piloter à long terme le développement de leur organisation afin d'atteindre ses objectifs efficacement, garantir sa survie et avoir une position dominante sur les marchés concurrentiels actuels, et exploiter de nouveaux marchés.

L'activité de l'entreprise nécessite d'être financée qu'il s'agisse de collecter des ressources financières pour la création d'une entreprise, apporter des fonds supplémentaires pour soutenir sa croissance, renforcer sa trésorerie dans des passages difficiles, ou simplement pour faire face aux échéances classiques requises par l'exploitation de son activité. Les outils de financement ne sont pas les mêmes suivant les besoins. Le choix de l'outil est sous la responsabilité du directeur financier, il prend en compte la durée de vie du besoin à financer et le coût des ressources. Dans certains cas, l'entrepreneur décide en consultation avec son expert-comptable des meilleurs choix en fonction du besoin à financer. Or, certaines opérations dépassent le cadre de la fonction financière en requérant de véritables choix stratégiques. (GRANGER, L, 2017)

Selon le code de commerce Algérien une Société Par Action¹ (SPA) est : « *la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des actionnaires² qui ne*

¹ Une action représente les droits de chaque associé dans une société, une partie du capital, prendre part au vote concernant les décisions quant à l'avenir de la société et percevoir des dividendes. (JDN, 2019)

² Un actionnaire est une personne physique ou morale qui détient des actions d'une entreprise. Ces dernières lui sont conférées après un apport en numéraire (argent) ou en nature (bien matériel ou immatériel) au capital de l'entreprise. (CANTIGET, E-M, 2021)

supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ». La SPA regroupe l'ensemble des modes de financement au sein d'une entreprise auxquelles sont assignés des décisions de financement. (HANIFI.J et KADDOUR.C, 2019/2020).

Le choix du sujet

Notre travail consiste à déterminer la stratégie adaptée par la SPA CEVITAL, sa démarche entreprise, en matière de choix de stratégies particulières, les éléments qui ont influencé sa stratégie durant la crise sanitaire mondiale COVID-19. Ainsi que, les critères de base qui permettent un choix de financement pertinent au sein de cette catégorie d'entreprise, déterminer sa démarche stratégique, en matière de choix de mode de financement dans une telle situation et connaître ses objectifs et son orientation stratégique.

Problématique et questions de la recherche

La question fondamentale à laquelle notre étude cherche à répondre est :

Comment une entreprise met-elle en place les moyens de financement nécessaires pour implémenter ses stratégies dans une situation de crise sanitaire ? Cas pratique : SPA CEVITAL

D'où découlent les sous-questions suivantes :

- Comment les dirigeants implémentent-ils leurs stratégies de l'entreprise en tenant compte de son environnement ?
- Quels sont les modes de financement pris par une entreprise face à des situations inattendus ?
- Quel est l'impact du financement de l'entreprise sur sa stratégie ?
- Quels sont les choix stratégiques et les modalités de financement adoptés par la SPA CEVITAL en situation normale et en situation de crise sanitaire ?

Pour pouvoir répondre aux questions ci-dessus nous avons formulé une hypothèse principale et quatre sous-hypothèses :

Hypothèse principale : Les stratégies imposées par la crise sont en fonction des crédits bancaires.

Première sous-hypothèse : Les stratégies de l'entreprise sont en fonction des composantes de son environnement.

Deuxième sous-hypothèse : Les moyens de financements externes sont la solution adéquate pour effectuer un changement stratégique.

Troisième sous-hypothèse : Le mode financement de l'entreprise influence le choix des stratégies de l'entreprise.

Quatrième sous-hypothèse : Le Groupe CEVITAL dispose d'une capacité d'autofinancement pour financer ses stratégies de diversification et d'internalisation. Or, les risques de la crise sanitaire COVID-19 ont influencé ses choix stratégiques et ses modes de financement.

Délimitation de la recherche

Nous avons délimité notre sujet dans le domaine, le temps et l'espace.

- Dans le domaine : notre travail porte sur l'étude des différents choix stratégiques ainsi que les modes de financement d'une entreprise.
- Dans le temps : notre recherche porte sur une période de trois ans allant de 2019 à 2022.
- Dans l'espace : notre étude porte sur la filiale du GROUPE CEVITAL, implantée au nouveau quai de port de la wilaya de Béjaïa, à trois kilomètres Sud-ouest de la ville, à proximité de la route nationale numéro 26, et toutes ses branches d'activité.

Méthodologie de recherche

Afin de mener à bien notre recherche et répondre à ses préoccupations, nous avons adopté la démarche méthodologique consistant :

- Dans Le cadre théorique, une recherche bibliographique basée sur la consultation des fonds documentaires de plusieurs universités algériennes et étrangères, mémoires, articles, fiches, cours, dictionnaires et sites internet, et ouvrages.
- Dans Le cadre empirique c'est l'étude du cas pratique, tout en se basant sur l'entretien fait au niveau du GROUPE CEVITAL.

La structure du mémoire

Cette partie est scindée en trois chapitres afin de répondre à la problématique susmentionnée :

- Le premier chapitre, Stratégie de l'entreprise.
- Le deuxième chapitre, Financement des stratégies de l'entreprise.

- Le troisième chapitre quant à lui fera l'objet de l'étude et l'analyse de la structure financière des stratégies d'une entreprise pendant la crise sanitaire COVID_19 cas du GROUPE CEVITAL.

Chapitre I

Stratégie de l'entreprise

Introduction

Dans le passé, la stratégie a longtemps été planifiée dans un contexte plutôt stable et prévisible, elle est aujourd'hui de plus en plus sujette à des ajustements liés à un environnement fluctuant et incertain.

La démarche stratégique est centrée sur le métier de la firme et sur ses domaines d'activité stratégiques¹ (DAS) et met en évidence ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. (SYLVESTRE, P, 2020)

La stratégie est au cœur du métier du dirigeant et sa personnalité y joue un rôle fondamental, il doit définir la mission de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre.

On distingue deux niveaux de décision stratégique : le niveau du groupe, qui est centré sur la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise, et le niveau des activités. (ARDOIN, JL et al, P.25).

Par la stratégie, une entreprise peut chercher à gagner des parts de marché au détriment de ses concurrents en exploitant un avantage concurrentiel fondé sur des éléments lui permettant de se démarquer des autres entreprises du marché et d'être perçue par ses clients comme meilleure que ses rivaux. (SYLVESTRE, P)

En effet, les causes de la réussite ou de l'échec d'une firme peuvent se trouver dans les ressources et compétences plutôt que dans les caractéristiques des marchés. (BOUGLET, J, P.160)

À travers ce premier chapitre, on a essayé de traiter la notion de la stratégie d'entreprise tout en présentant les différents choix stratégiques ainsi que les étapes de la démarche stratégique ; pour entamer, en second lieu, l'environnement de l'entreprise en montrant la relation qui existe entre eux et les causes du changement stratégique, ensuite présenter des stratégies dans des situations particulières ; pour terminer avec le lien existant entre la stratégie et la finance d'une entreprise, en vue d'une bonne fixation des idées.

¹ Un Domaine d'Activité Stratégique est un découpage stratégique qui consiste à identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise. Il porte aussi le nom de SBU (Strategic Business Unit). (BOUGLET, J, P.28)

Section 1 : la stratégie et les choix stratégiques de l'entreprise

Cette section s'articule autour des trois points essentiels. Elle commence par quelques définitions de la stratégie d'entreprise, s'en suit une description des choix stratégiques et s'achève avec une présentation de la démarche stratégique.

1. La signification du terme stratégie d'entreprise

La stratégie est une matière, théoriquement et pratiquement vaste, pour les auteurs en gestion et les dirigeants d'entreprises. (Numbi, S, Stratégies managériales et gestion des ressources humaines)

1.1. Selon Alfred DuPont Chandler (1962) :

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs » (Numbi, S, Stratégies managériales et gestion des ressources humaines, CHANDLER, A, « strategy and structure » : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, 1962, P. 480)

1.2. Selon Frédéric LeRoy (2012) :

« La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis l'allocation de ses ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». (Numbi, S, Stratégies managériales et gestion des ressources humaines, LEROY, F, Stratégie de l'entreprise, 2012, P.128)

1.3. Selon Jean-Loup Ardoin et autres (2013) :

« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durable supérieur à celui de ses concurrents¹ dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires ». (ARDOIN, J-L et al, 2013, P.7)

¹ Un concurrent désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit. (Guy, E, 2015, P.28)

2. Les choix stratégiques d'une entreprise

Selon les conclusions de son diagnostic stratégique, l'entreprise adopte une stratégie de croissance, au niveau global, et une stratégie particulière appelée « stratégie générique », pour chacun de ses DAS. (BOUGLET, J, P.85)

La création et la conservation de l'avantage concurrentiel vont s'opérer différemment selon la stratégie d'activité adoptée. (BOUGLET, J, P.88)

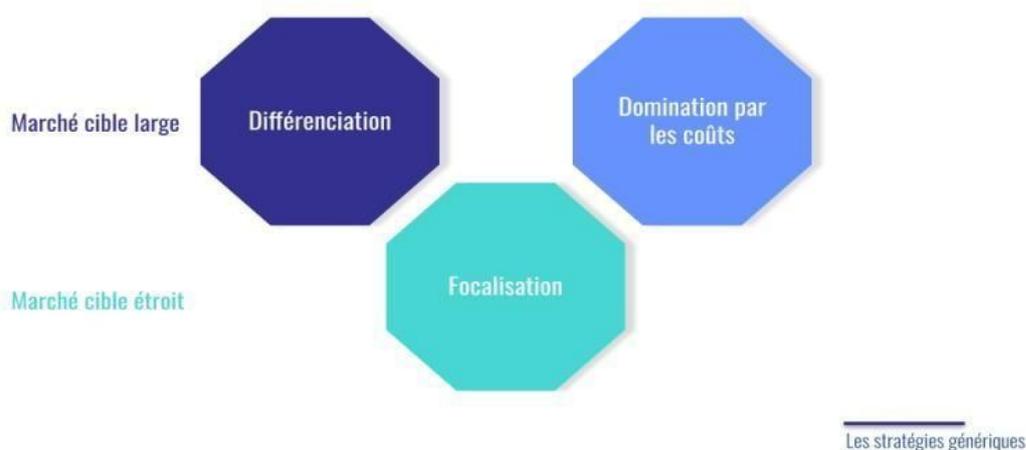
2.1. Les stratégies génériques

Elles consistent à identifier et cultiver un avantage concurrentiel durable. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique. Elles sont connues aussi sous le nom de stratégies business ou stratégies concurrentielles. (ARDOIN, J-L et al, P.28)

L'entreprise qui possède plusieurs DAS peut retenir une même stratégie pour chacun d'eux, ou varier de l'un à l'autre, mais il ne peut y avoir qu'une stratégie business pour un même DAS parmi les trois stratégies génériques recensées par Porter selon la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise :

- Stratégie de coût : mis l'accent sur le prix ;
- Stratégie de différenciation : mis l'accent sur la valeur perçue ;
- Stratégies de niche : vise un segment du secteur et met l'accent sur le prix ou sur la valeur perçue. (BOUGLET, J, P.88)

Figure n° 1 : les stratégies génériques



Source : <https://pascalkermarrec.com>. Consulté le 04/09/2022

2.1.1. Les stratégies de coût

C'est l'une des stratégies les plus efficaces pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux des concurrents. (ARDOIN, J-L et al, P.73)

Elles consistent à déterminer un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même gamme de produit « valeur perçue ». L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. La gamme de produit peut être haute, moyenne ou basse. Cette stratégie est une recherche systémique et à long terme, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation des marges¹. (BOUGLET, J, PP.89-90)

Elles focalisent tous les efforts de l'entreprise en vue de diminuer ses coûts complets, le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que les coûts administratifs et financiers, y compris le coût de l'utilisation de ressources financières, que l'on appelle le coût du capital. (ARDOIN, J-L et al, P.73)

Concrètement, il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts. L'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein du DAS considéré « stratégie de volume » ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une « stratégie d'impartition »). (BOUGLET, J, P.90)

2.1.1.1. La stratégie de volume

Le concept d'effet d'expérience² pousse les entreprises à consacrer l'essentiel de leurs ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi important que possible, en mettant l'accent sur le contrôle de leurs coûts. (ARDOIN, J-L et al, P.95)

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché en proposant une même offre que ses concurrents pour baisser les coûts. (BOUGLET, J, P.92)

¹ Une marge correspond à la différence entre un prix de vente hors taxes et un coût. Elle est, le rapport entre l'excédent brut d'exploitation, la ressource de l'entreprise après paiement des salaires, et la valeur ajoutée, le total du compte de production (ce que l'entreprise a produit de nouveau sur un exercice comptable donné). (JDN, 2019)

² Les effets d'expériences signifient que plus une entreprise produit des biens ou des services, plus le coût unitaire de ces derniers diminue. (BOUGLET, J, PP.35-36)

Le coût complet diminue d'un pourcentage constant, généralement compris entre 10 % et 30 %. (ARDOIN, J-L et al, P.95)

2.1.1.2. La stratégie d'impartition

Les fonctions de l'entreprise consomment toutes des ressources afin d'apporter une valeur ajoutée à l'offre.

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions de l'entreprise qui apportent le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe, afin de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et ne pas assumer le coût des autres fonctions. Ce choix repose sur un diagnostic solide. (BOUGLET, J, PP.92-93)

2.1.2. Les stratégies de différenciation

Ce type de stratégies repose sur une logique inverse à celle des stratégies de coûts.

Elles consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel, donc, constituer une offre dont la gamme de produit est supérieure ou inférieure de celle de l'offre de la concurrence. L'important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux de la clientèle pour que cette dernière porte son choix vers elle. Dans un second temps, le prix doit être cohérent avec le niveau de la valeur perçue. (BOUGLET, J, P.95)

2.1.2.1. La stratégie de sophistication

Appelée aussi stratégie de différenciation vers le haut, elle est définie comme la production d'une offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences perçues favorablement par le marché ou par une partie du marché et permettant de faire payer un prix plus élevé. (ARDOIN, J-L et al, P.122)

Dans ce cadre, la fonction commerciale est considérée comme une fonction clé. L'entreprise va donc se faire un positionnement pour se différencier de ses rivaux. Elle peut aussi utiliser le marketing pour créer un sentiment d'unicité chez le consommateur, pour qu'il reconnaisse une originalité aux biens ou services de l'entreprise, susceptible de lui faire préférer ces derniers à ceux de ses concurrents. (BOUGLET, J, P.96)

Afin de s'assurer que ses produits sont suffisamment mis en valeur (absence de produits bas de gamme à proximité, absence de produits défectueux...), elle peut envoyer son personnel dans les espaces de distribution. Et grâce à l'avantage concurrentiel obtenu sur le DAS, elle peut capter plus de demandes et leur appliquer un prix supérieur à celui de la concurrence.

Pour que la stratégie soit rentable, il faut que les coûts engagés pour augmenter la valeur perçue restent inférieurs au surprix que les consommateurs acceptent de payer. (BOUGLET, J, P.101)

Parmi les stratégies de différenciation vers le haut, on peut distinguer l'amélioration, la spécialisation et la différenciation par le service.

2.1.2.1.1. L'amélioration

Elle correspond à une redéfinition de l'offre, perçue et valorisée par l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci à prix équivalent, donc elle serait très largement préférée à l'offre de référence. Le partage du marché entre l'offre améliorée et l'offre de référence se fait sur la base du prix plutôt que sur la perception de la valeur accrue de l'offre différenciée.

2.1.2.1.2. La spécialisation

Elle conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment¹ de clientèle particulier, identifié a priori, qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre « spécialisée ». Elle permet d'exiger un prix plus élevé que celui de l'offre de référence, mais n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue. (ARDOIN, JL et al, P.122)

2.1.2.1.3. La différenciation par le service

Le service joue un rôle croissant dans la différenciation et présente l'avantage d'être très difficile à imiter par les concurrents puisque cette dernière repose sur des éléments intangibles, dont la nature exacte n'est pas facile à identifier et à observer et qui surtout ne peuvent être répliqués à court ou moyen terme. Il faut en effet raisonner en termes d'offre globale et d'expérience-client, cette démarche implique une compréhension fine des attentes du consommateur. Dans les services, comme seule l'expérience permet au client d'en apprécier la valeur réelle, proposer un service meilleur n'entraînera pas de remise en cause rapide des positions établies. L'offre concurrente mettra donc beaucoup plus longtemps à s'imposer, laissant au concurrent en place davantage de temps pour réagir. (ARDOIN, J-L et al, P.113)

¹ Un segment stratégique correspond à des sous-ensembles de la population qui nécessitent des ressources et compétences particulières pour être satisfaite. (BOUGLET, J, P.114)

2.1.2.2. La stratégie low cost

On définit comme stratégie low cost la recombinaison d'une offre en éliminant certaines des caractéristiques de l'offre de référence, ce qui lui permet de réduire significativement ses coûts mais lui impose également de pratiquer des niveaux de prix plus faibles, elle est appelée aussi stratégie de différenciation vers le bas. (ARDOIN, J-L et al, P.155)

Parmi ces stratégies, on peut distinguer l'épuration et la limitation.

2.1.2.2.1. L'épuration

Elle consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue et le prix sont faibles de manière cohérente.

Il existe deux conditions pour la réussite de cette stratégie : l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voire faible, et parvenir à faire correspondre les attentes des clients, l'offre des entreprises et le prix de revient des produits.

Les périodes de crise favorisent ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir d'achat, et cherchent à épargner en achetant des produits à bas prix, quelle qu'en soit la qualité, donc ils se tournent vers l'offre de l'entreprise. (BOUGLET, J, P.111)

2.1.2.2.2. La limitation de l'offre

Elle conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines des caractéristiques de l'offre de référence sont superflues. La suppression de ces caractéristiques permet de réduire le coût et le prix de l'offre sans entraîner de dégradation de la valeur perçue par le segment auquel elle est destinée. (ARDOIN, J-L et al, P.122).

Mintzberg propose d'unifier toutes les stratégies génériques sous un seul nom : la différenciation. Il considère en effet la stratégie de coût de Porter comme une stratégie de différenciation par le prix. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché. (BOUGLET, J, P.96)

2.1.3. Les stratégies de niche

L'entreprise se focalise sur un segment particulier du DAS visé, qui peut être une partie d'un secteur plus vaste, où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font d'elle un segment autonome, ou une clientèle avec des caractéristiques particulières, et pratique une stratégie fondée sur les coûts ou sur la gamme du produit, elle est appelée aussi « stratégie de focalisation ».

Ces stratégies concernent en effet des segments stratégiques, d'où l'entreprise doit réaliser des investissements spécifiques pour bénéficier de plusieurs avantages :

- limiter les besoins d'investissement, de ne pas avoir à recourir à la dette et à embaucher du personnel supplémentaire ;
- répondre à une demande spécifique, et de capter une zone de profit sur laquelle peu, ou pas, de concurrents étaient présents. De plus, les produits ou services étant plus rares, il est possible de faire payer un surcoût au consommateur ;
- se protéger des concurrents en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente. (BOUGLET, J, PP.113-114)

Figure n° 2 : les formes de focalisation



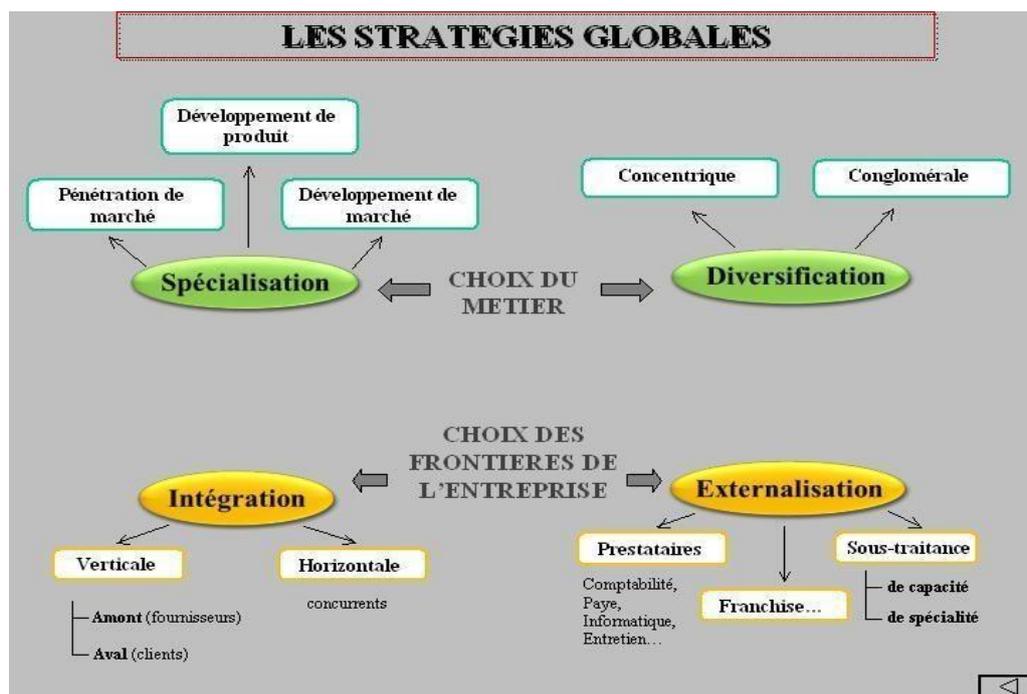
Source : <https://prezi.com>. Consulté le : 04/09/2022

2.2. Les stratégies globales

C'est les stratégies au niveau de l'entreprise dans sa globalité, elles sont appelées aussi, les corporate stratégies ou stratégies de croissance, elles concernent la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise, leur but est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les activités dans lesquelles l'entreprise doit investir et se développer. Leur démarche consiste à créer un portefeuille d'activités cohérent en assemblant des activités qui ont collectivement une valeur supérieure à la somme des valeurs qu'elles auraient individuellement si elles restaient indépendantes. Les synergies entre les activités jouent donc un rôle fondamental dans ces stratégies. (ARDOIN, J-L et al, P.272)

Il existe quatre types de stratégies corporate : pénétration du marché, diversification, domestication et internationalisation, selon le nombre et la nature des DAS visés. Une entreprise possède soit un, soit plusieurs DAS, mais pas les deux à la fois. (BOUGLET, J, P.144)

Figure n° 3 : les stratégies globales



Source: <http://luttealbi.free.fr> Consulté le : 04/09/2022

2.2.1. La stratégie de spécialisation

Elle consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Une entreprise retenant cette option stratégique est dite "mono-activité". Cela signifie que le périmètre d'activité de

l'entreprise se confond avec le DAS choisi. Une telle stratégie a le mérite de la simplicité mais comparé aux autres stratégies, elle figure parmi les plus risquées. (BOUGLET, J, P.147)

La spécialisation se définit parfois selon les compétences plutôt que selon les DAS.

Une firme spécialisée utilise une seule catégorie homogène de ressources et compétences. (BOUGLET, J, P.161)

Il ne faut pas confondre stratégie de spécialisation (niveau corporate) et stratégie de focalisation (niveau business). La focalisation consiste à retenir une stratégie de focalisation sur un DAS donné. L'entreprise possède d'autres DAS (elle est diversifiée et non spécialisée) et choisit de se focaliser sur l'un de ses DAS. Alors que la spécialisation réside dans le choix de ne retenir qu'un seul et unique DAS.

Les petites entreprises s'adressent souvent à différentes catégories de clients, ce qui génère autant de DAS. C'est pour ça qu'il est rare de trouver des entreprises réellement monoactivité, car une telle stratégie n'est intéressante que lorsque le DAS est suffisamment stable, et qu'il n'existe pas de synergies potentielles fortes avec d'autres DAS. (BOUGLET, J, PP.152-153)

2.2.2. La stratégie de diversification

La diversification s'oppose à la spécialisation. Elle consiste, pour l'entreprise, à se développer dans des domaines autres que son métier de base. (ARDOIN, J-L et al, P.409)

Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activités différents. (ARDOIN, J-L et al, P.435)

Elle se divise en quatre stratégies, selon la nature des synergies recherchées : diversification totale, diversification non liée, intégration horizontale et intégration verticale. (BOUGLET, J, P.144)

La diversification ne se justifie donc que si l'activité dans laquelle l'entreprise se diversifie entre en synergie avec les activités déjà présentes, soit les synergies de coûts qui visent à réduire les coûts ou les synergies de revenus qui reposent sur la complémentarité d'activités différentes mais qui s'adressent aux mêmes clients. (ARDOIN, J-L et al, P.436)

2.2.2.1. La stratégie de diversification totale

Ansoff parle de ce type de stratégie pour désigner la stratégie d'une entreprise agissant sur des DAS qui n'ont aucun rapport en commun entre eux, ni le produit ni le marché. (BOUGLET, J, P.155)

2.2.2.2. La stratégie de diversification non liée

La diversification non liée consiste, pour une entreprise, à avoir des activités qui n'ont aucun lien direct entre elles. Mais, il peut exister des interactions entre les différentes activités si elles s'appuient sur les mêmes ressources ou compétences. On parle de diversification non liée pour les logiques conglomérales¹. (BOUGLET, J, P.155)

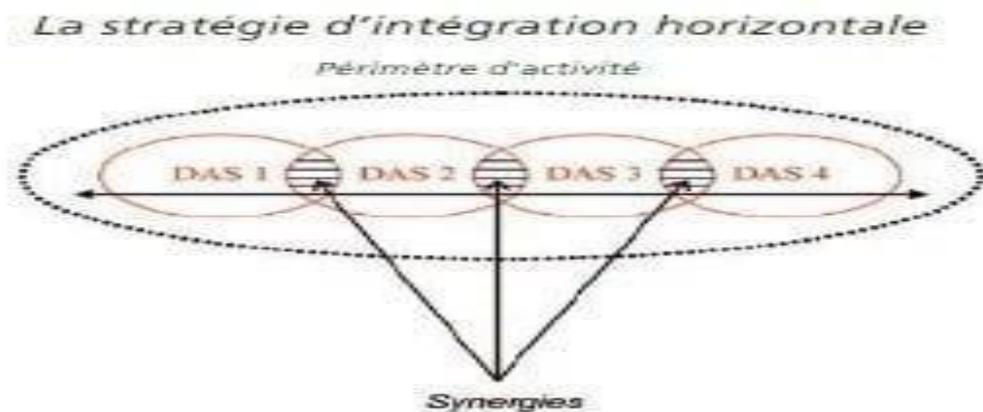
2.2.2.3. La stratégie d'intégration horizontale

L'intégration horizontale consiste, pour une entreprise, à posséder des activités complémentaires (posséder des clients communs, ou un même appareil de production...) excepté ceux fondés sur l'existence d'une filière (être à la fois client et fournisseur). Plus précisément, la complémentarité peut provenir de l'existence de synergies² entre les DAS. L'intégration horizontale, au même titre que la spécialisation, se définit parfois selon les compétences plutôt que selon les DAS. Une firme intégrée horizontalement développe des ressources et compétences nouvelles. (BOUGLET, J, PP.160-161).

¹ Un conglomérat est constitué de DAS n'offrant aucune source de synergie entre eux. Il peut alors s'entendre comme une entreprise ne choisissant volontairement pas des DAS porteurs de synergies fortes. (BOUGLET, J, P.155)

² On parle de synergie, au niveau des activités, lorsque la performance générée globalement par plusieurs DAS est supérieure à la somme des performances qui auraient résulté de l'exploitation isolée de chacun de ces DAS. (BOUGLET, J, P.161)

Figure n° 4 : la stratégie d'intégration horizontale



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com>. Consulté le : 04/09/2022

On parle aussi de diversification pour désigner la stratégie consistant à développer une nouvelle activité s'appuyant sur le métier d'origine de l'entreprise. (BOUGLET, J, P.161)

2.2.2.4. La stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale signifie, pour une entreprise, posséder des DAS complémentaires au sein d'une même filière¹ de production.

Il existe deux stratégies d'intégration verticale :

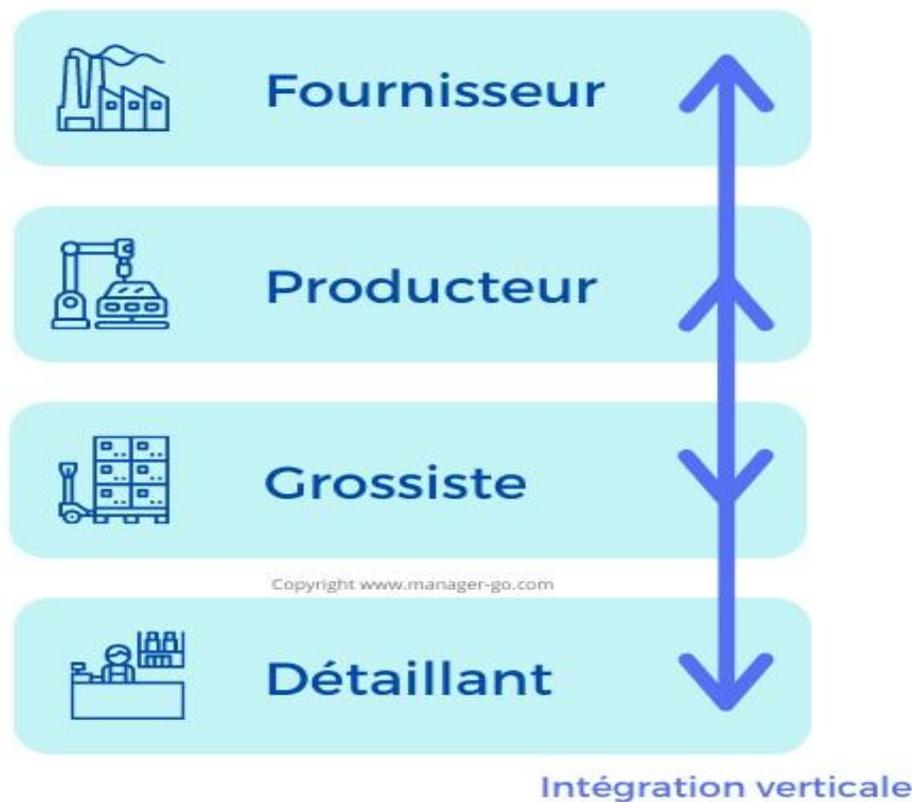
- Intégration amont : être présent sur un DAS fournisseur.
- Intégration aval : être présent sur un DAS client.

Ces stratégies peuvent être menées de plusieurs façons :

- Soit l'entreprise développe elle-même les actifs nécessaires aux activités en aval ou en amont (croissance interne).
- Soit elle décide de racheter directement des sociétés clientes ou fournisseurs (croissance externe).
- Soit elle recourt à des partenaires en privilégiant une logique d'alliance avec des clients ou fournisseurs. Les partenariats et alliances sont davantage utilisés pour mettre en œuvre une forme atténuée d'intégration verticale (intégration des systèmes d'information). (BOUGLET, J, PP.164-165).

¹ La filière est la succession des activités qui rythment la vie du produit, depuis la phase de conception jusqu'à celle du service après-vente. (BOUGLET, J, P.164)

Figure n° 5 : la stratégie d'intégration verticale



Source : GRANGER, L, 2021. Consulté le : 04/09/2022

L'intégration horizontale peut-être menée avec une intégration verticale, mais ce cas est réservé aux grands groupes, puisque son financement exige des ressources considérables. La complémentarité provient de l'aval mais elle peut également être recherchée vers l'amont. (BOUGLET, J, P.164)

L'intégration verticale peut être le pendant corporate d'une stratégie business de différenciation. (BOUGLET, J, P.169)

2.2.3. La stratégie domestique

La stratégie domestique n'est pas un choix à part entière. Elle ne se situe que par opposition à l'internationalisation. Une stratégie domestique consiste à faire de la spécialisation ou de la diversification dans son pays d'origine. (BOUGLET, J, P.144)

La diversification, l'intégration et la spécialisation peuvent être menées de front avec une autre stratégie de croissance : l'internationalisation. (BOUGLET, J, P.169)

2.2.4. La stratégie d'internationalisation

Il s'agit d'étendre certaines des activités de l'entreprise dans d'autres pays que celui d'origine, il s'agit de nouveaux DAS, le but de cette stratégie est notamment de mettre en valeur ses savoir-faire hors des frontières, ou d'y trouver une source d'avantage relatif (main d'œuvre moins coûteuse...). (BOUGLET, J, P.171)

La formulation d'une stratégie internationale consiste, d'une part, à choisir la configuration des activités de l'entreprise à l'échelle mondiale et, d'autre part, à arbitrer entre standardisation de l'offre et adaptation locale.

- En optant pour une configuration concentrée, l'entreprise choisit de localiser toute sa production, ainsi que l'essentiel de ses autres activités à un seul endroit dans le monde, en général dans son pays d'origine.
- En optant pour une configuration dispersée, l'entreprise installe des activités significatives dans les pays où elle cherche à se développer.
- Si elle choisit une configuration dispersée décentralisée, elle donne à chaque filiale locale l'autonomie et les ressources pour définir et mettre en œuvre la stratégie dans le pays hôte.
- Si elle choisit une configuration dispersée coordonnée, les diverses filiales sont spécialisées par activité et dépendent les unes des autres. (ARDOIN, J-L et al, P.407)

La plupart des entreprises qui décident de s'internationaliser le font par étapes pour faciliter leur apprentissage, mais certaines parviennent à sauter des étapes du fait de leur environnement et de leurs compétences spécifiques. Or, les problématiques de gestion sont différentes selon le degré d'internationalisation.

Bartlett et Goshal estiment que les stratégies d'internationalisation sont caractérisées par deux dimensions :

- L'« intégration » : il s'agit de l'intensité avec laquelle le processus de coordination¹ est mené.

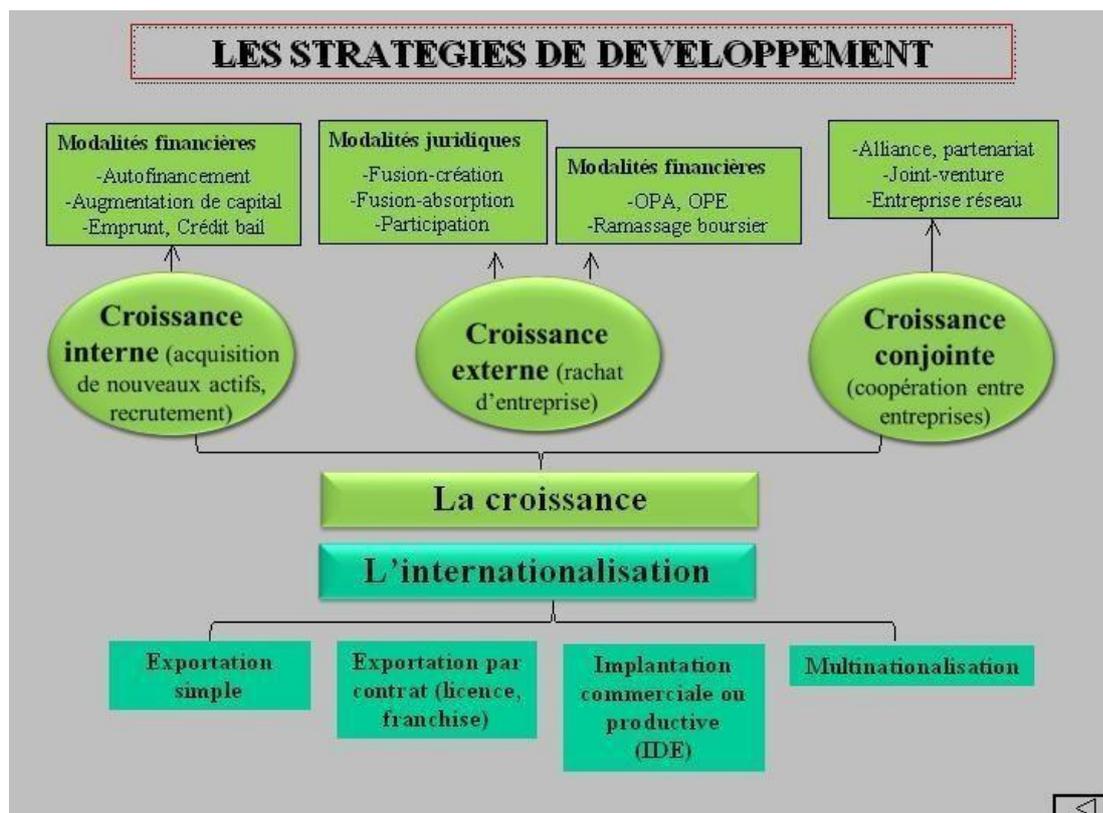
¹ Le processus de coordination est une façon de connecter les activités effectuées dans plusieurs pays. (BOUGLET, J, P.175)

- La « différenciation » : elle désigne la mesure dans laquelle la stratégie s'adapte à la demande locale dans chaque pays. (BOUGLET, J, P.175)

Ce genre de stratégie exige parfois que l'on collabore avec des partenaires locaux. (ARDOIN, J-L et al, P.273)

La globalisation, en revanche, consiste à servir un marché unifié sur le plan mondial avec une offre pratiquement identique partout.

Figure n° 6 : les stratégies de développement d'activité de l'entreprise



Source : <http://luttealbi.free.fr>. Consulté le : 04/09/2022

3. La démarche stratégique

La stratégie s'appuie sur un ensemble d'objectifs et de décisions qui engagent le devenir de l'organisation, elle doit permettre d'accroître la cohérence entre la finalité de l'organisation et son environnement, par définition évolutif. La démarche stratégique met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et menaces de son environnement et décrit la combinaison des différentes phases qui vont aboutir à la définition de la stratégie. À partir de ces éléments, l'organisation définit un plan d'actions coordonnées afin d'atteindre les objectifs fixés.

La démarche stratégique à quatre temps : le diagnostic interne et externe, la détermination des grands axes : les stratégies business adaptées pour chaque DAS et la stratégie corporate adaptée par l'entreprise, puis le déploiement de ces dernières.

Le temps 1 : il s'agit de diagnostiquer la situation de l'entreprise pour savoir ce qu'elle sait faire et pour qu'elle détermine ce qu'elle souhaite faire dans le futur, puis diagnostiquer l'environnement de l'entreprise pour connaître les tendances des marchés.

Le temps 2 : consiste à mobiliser les informations collectées (données sur les concurrents, sur l'évolution de la demande...), pour choisir la manière dont elle va créer un avantage concurrentiel pour chaque DAS.

Le temps 3 : il s'agit d'articuler les différentes activités de l'entreprise au sein d'un tout cohérent pour mettre les synergies en évidence.

Le temps 4 : il s'agit de concrétiser la stratégie donc finaliser la réflexion stratégique. A ce stade, l'entreprise va être capable de se développer seule, de former des alliances, de recourir à la sous-traitance... (BOUGLET, J, 2013, P.18)

Le schéma ci-dessous montre comment s'organise la démarche stratégique.

Schéma n° 1 : la démarche stratégique



Source : <https://cariou.eu>. Consulté le : 04/09/2022

Section 2 : les causes des changements stratégiques

L'analyse de l'environnement extérieur est une question centrale en stratégie d'entreprise et la capacité de cette dernière à s'adapter à ses évolutions est un facteur fondamental de sa réussite. (ARDOIN, J-L et al, P.31)

Cette section commence par une présentation de l'environnement de l'entreprise puis la relation qui existe entre eux, s'en suit une description des causes du changement stratégique et s'achève avec une présentation des stratégies dans des situations particulières.

1. L'entreprise et son environnement

La stratégie et la performance de l'entreprise sont influencées par les contraintes de son environnement. (ARDOIN, J-L et al, P.31)

1.1. L'environnement de l'entreprise

L'adaptation à l'environnement et l'analyse de ses évolutions sont au cœur de la stratégie. Or l'environnement, entendu sens large, recouvre de nombreuses dimensions. (ARDOIN, J-L et al, P.28)

Sa complexité, plasticité, hostilité, son dynamisme et bien ses autres caractéristiques obligent les entreprises à posséder les facteurs clés de succès¹ (FCS) pour survivre. (ARDOIN, J-L et al, P.9)

1.1.1. Le macro environnement

L'entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social. La globalisation des marchés pèse sur les entreprises les moins rentables qui peuvent compter sur le protectionnisme national pour se mettre à l'abri des exigences de rentabilité des actionnaires étrangers, et elles sont soumises à l'influence de différents groupes de pression, y compris les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG), pour se comporter de manière écologique, éthique et citoyenne. D'un autre côté, il existe une pression interne, le personnel souhaite contribuer à la résolution des problèmes écologiques et sociaux

¹ Les facteurs clé de succès sont les éléments qu'une entreprise doit absolument posséder pour être présente sur le DAS visé et pour ne pas échouer. (ARDOIN, J-L et al, P.29)

qui encerclent l'activité économique, aussi, il refuse de consacrer sa vie à la recherche du profit. Il est donc important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise.

Pour cela, on peut utiliser le modèle : politique, économique, social, technologique, environnemental et légal (PESTEL), qui a pour objectif de :

- Décrire le macroenvironnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux.

Ainsi, les facteurs politiques (instabilité gouvernementale et changements de politique) influencent la gestion des entreprises. L'évolution économique constitue aussi un élément important, le produit national brut¹ (PNB), le taux de chômage ou d'inflation, les coûts salariaux, l'évolution de la consommation, la politique monétaire d'un pays, les taux de change entre monnaies influencent nécessairement les stratégies des entreprises. Il en va de même pour les mutations sociologiques, que ce soit l'accroissement du travail des femmes, la plus grande mobilité sociale ou géographique, l'augmentation des dépenses et du temps accordé aux loisirs ou l'importance donnée à la protection de l'environnement et à l'écologie.

L'évolution technologique modifie radicalement la gestion de certaines activités et détermine la compétitivité des entreprises, elle crée de l'incertitude : tarder à adopter une technologie peut détériorer une position concurrentielle, trop se précipiter alors que les standards technologiques ne sont pas stabilisés peut conduire à investir en pure perte. Les facteurs démographiques (augmentation de la durée de vie, baisse de la natalité, vieillissement ou rajeunissement de la population...) peuvent favoriser le développement de l'entreprise. Les contraintes réglementaires (réglementation, droit du travail, législation sociale, fiscalité, mesures protectionnistes, lois anti-trust) orientent le développement des entreprises.

Une telle multiplicité de facteurs nécessite une analyse structurée de l'environnement. (ARDOIN, J-L et al, PP.32-33)

Le tableau suivant présente une liste de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macroenvironnement selon les catégories du modèle PESTEL.

¹ Le produit national brut est un indicateur économique qui correspond à la richesse produite au cours d'une année par l'ensemble des résidents et des ressortissants d'un pays. Il prend en compte la valeur des biens et services créés, et soustrait la valeur des biens et services détruits ou modifiés pendant la phase de production. (JDN, 2019)

Tableau n° 1: l'analyse PESTEL

Politique	Economique
<ul style="list-style-type: none"> • Risques politiques • Changements et stabilité politique • (Dé-)régulations • Lois et politiques fiscales • Réglementations anti-trust • Commerce extérieur et politique import/export • Politique monétaire • Protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycles économiques • Taux d'intérêt • Taux d'inflation • Taux de change et convertibilité monétaire • Politiques économiques, fiscale et budgétaire • Taux de chômage • Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation
Social	Technologique
<ul style="list-style-type: none"> • Démographie • Lois sociales • Niveau d'éducation • Image et attitude vis-à-vis du travail • Styles de vie et consumérisme • Sensibilité et intérêt pour l'éthique • Minorités, parités et égalité des chances 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de l'Etat en recherche et développement (R&D) • Dépenses de l'industrie en R&D • Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets • Intensité et création technologiques • Pôles de compétence
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité et forces écologiques • Politiques en direction de la pollution • Gestion des déchets et recyclage • Politique d'économie d'énergie • Responsabilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois sur les monopoles • Lois sur la protection de l'environnement • Encadrement législatif, les essais cliniques et le clonage • Droit du travail • Législation sur la santé • Normes comptables et réglementation financière • Loi sur la responsabilité des dirigeants

Source : ARDOIN, J-L et al, P.33.

1.2. La relation entre la stratégie d'une entreprise et son environnement

Chaque DAS est confronté à un environnement différent, il est nécessaire de connaître les FCS pour chacun d'eux. (ARDOIN, J-L et al, P.29)

Afin d'estimer la force de l'impact de chaque dimension du modèle PESTEL sur la stratégie de l'entreprise, ses groupes de travail internes ou externes sélectionnent certains items qui seront retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1 à 5 (de faible à fort) pour estimer cette force. Cette sélection et cette évaluation peuvent être effectuées par des panels de consommateurs, ou bien des groupes d'experts, par les méthodes de scénarios ou de prospective. (ARDOIN, J-L et al, P.34)

Tableau n° 2 : estimation de la force de l'impact des dimensions du modèle PESTEL sur la stratégie de l'entreprise

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P- Politique	P1- Relations avec la puissance publique P2- Construction algérienne					
E- Economique	E1- Construction de nouveaux espaces économiques E2- Globalisation et glocalisation E3- Croissance et création de richesse E4- Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					
S- Sociale (Socioculturelle)	S1- Genre et diversité S2- Temps de travail et temps à la maison S3- Dimension ethnique					
T- Technologique	T1- Cycle de vie des technologies et innovation T2- Renouvellement des produits et nouveaux usages T3- Droits de propriété, brevets et standards					

E- Environnementale	E1- Risques de long terme					
	E2- Responsabilité sociale					
L- Légale	L1- Réglementation/déréglementation					

Source : ARDOIN, J-L et al, P.34.

De nombreux outils constituent une aide précieuse pour le dirigeant et permettent certes de traiter efficacement l'information. Dans ce cadre, quatre éléments de l'environnement doivent être pris en compte pour chaque DAS : la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et les groupes stratégiques.

Aussi, examiner la place que prend la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et les conséquences de la crise financière. (BOUGLET, J, P.33)

- **L'analyse de la demande :**

Au gré des évolutions de l'environnement, la demande se modifie : la nature de l'acheteur et du prescripteur, la fréquence des achats, le montant moyen d'un achat... C'est de l'évolution de ces variables que naissent les opportunités et les menaces, les attentes satisfaites par l'entreprise peuvent s'éloigner des goûts des consommateurs, donc elle doit disposer d'indicateurs lui permettant de recenser systématiquement ces transformations pour s'y adapter en permanence. (BOUGLET, J, PP.33-34)

- **L'analyse de l'offre :**

Les opportunités et les menaces peuvent découler de l'évolution des caractéristiques du secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant sur le DAS considéré.

Les indicateurs principaux permettant à l'entreprise de suivre les transformations de l'offre sur un DAS sont :

- **Le niveau de saturation du secteur** (la sous-capacité ou la surcapacité du secteur)

Les entreprises changent la structure de l'offre car elles cherchent à se différencier, ces modifications peuvent être considérées comme une menace, si les entreprises conservent leur ancien modèle économique, ou une opportunité, pour qu'elles se relancent.

○ **L'évolution de la technologie dans l'offre** : elle peut bouleverser un secteur.

Si elle provoque le déclin d'un ou plusieurs DAS des entreprises en place, on la considère comme une menace ; si elle permet de remettre en cause les sources de l'avantage concurrentiel on la considère comme une opportunité.

○ **L'existence de barrières à l'entrée**¹ : il existe trois types d'obstacles :

- Les barrières financières : si les coûts fixes sont importants ;

On exclut les petites et moyennes entreprises, ce qui les pousse à investir beaucoup avant même d'avoir commencé à exercer leur activité.

- Les barrières organisationnelles : s'il existe des effets d'expériences ;

L'entreprise apprend à produire plus efficacement et bénéficie d'économies d'échelle, en amortissant les coûts fixes sur la production des grandes quantités, donc disposer un avantage sur ses entrants potentiels car elle a déjà réussi à baisser son coût de production unitaire, ce qui lui permet de vendre à prix inférieur.

- Les barrières légales : les barrières à l'entrée peuvent enfin résulter de dispositions juridiques, s'il existe des restrictions d'accès sur le plan juridique : certains secteurs protégés par la loi sont organisés sous forme de monopole ou d'oligopole, ce qui empêche l'entrée d'un nouveau concurrent.

- Le changement de législation : l'ouverture d'un nouveau marché peut être perçue par les anciens marchés comme une menace, là où des anciennes entreprises peuvent y avoir l'opportunité de conquérir ce nouveau marché. (BOUGLET, J, PP.35-36)

● **L'analyse de l'intensité concurrentielle** :

Porter recense six forces s'exerçant sur l'entreprise, son modèle permet de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces, selon lui, cette intensité dépend des intervenants pouvant prévenir la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel.

- **Force n°1** : la rivalité entre firmes concurrentes

¹ Le phénomène de barrières à l'entrée signifie qu'il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer, en raison d'obstacles spécifiques au DAS étudié. (BOUGLET, J, P.36)

C'est la force la plus immédiate, et elle exprime la dureté des rapports entre entreprises déjà présentes.

- **Force n°2** : le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il est fort, et il correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions.

- **Force n°3** : le pouvoir de négociation des clients

Celui-ci est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs.

- **Force n°4** : la menace des entrants potentiels

Elle renvoie aux entreprises qui pourraient investir sur le DAS.

- **Force n°5** : la menace des biens ou produits substituables

Il renvoie aux autres produits qui viennent concurrencer le produit de l'entreprise, car ils répondent aux mêmes besoins.

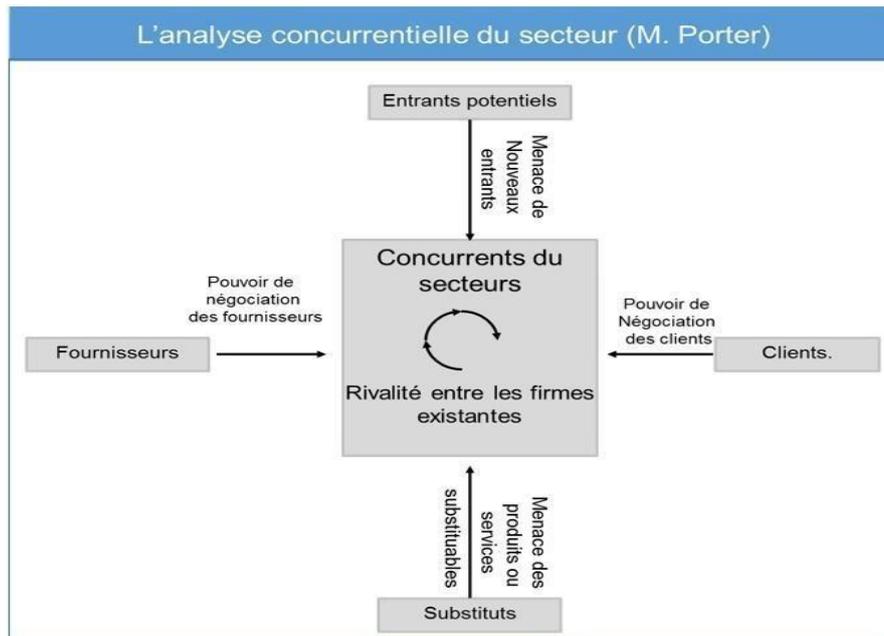
- **Force n°6** : l'État

C'est une force supplémentaire qui exerce une influence sur les cinq premières forces. Par la prise des mesures protectionnistes pour réduire la menace des entrants potentiels, ou légiférer en interdisant aux distributeurs de vendre à perte, afin de protéger les fournisseurs.

- **Force n°7** : l'opinion publique

Elle prend toute sa place dans les débats sociétaux actuels, elle exprime de manière croissante ses attentes vis-à-vis des entreprises, notamment en matière d'écologie.

Figure n° 7 : l'analyse de l'intensité concurrentielle



Source : <https://cariou.eu>. Consulté le : 04/09/2022

Si ces forces sont puissantes, l'intensité concurrentielle est donc élevée et investir sur le DAS est potentiellement plus rentable. Si certains intervenants sont puissants et d'autres moins, c'est le cas intermédiaire, on doit compléter le diagnostic par l'utilisation d'outils complémentaires, notamment les cartes de groupes stratégiques.

L'étude de ces forces permet également d'identifier les FCS d'un DAS donné. Les conditions de réussite de l'entreprise sont : sa capacité à intégrer les innovations de Microsoft à son offre et sa taille, qui doit être suffisante si elle traite avec les grands comptes.

(BOUGLET, J, PP.38).

- **L'analyse des groupes stratégiques :**

Au sein d'un même DAS, toutes les entreprises ne font pas les mêmes choix stratégiques, chaque groupe stratégique adopte un type de stratégie particulier.

L'analyse des groupes stratégiques révèle la structure de la concurrence sur un DAS. Elle peut donc constituer une aide précieuse pour la détection d'opportunités et de menaces. Ainsi, lorsqu'un groupe stratégique est déjà composé de nombreuses entreprises, tout entrant potentiel constitue une menace. Si elle se concrétise et que le secteur devient sur-capacitaire, la menace d'une guerre des prix apparaît. En revanche, il peut s'avérer qu'un positionnement possible n'est retenu que par peu, ou pas, de sociétés. Dès lors, entrer sur le DAS selon ce positionnement constitue une opportunité. (BOUGLET, J, P.41).

- **La responsabilité sociétale de l'entreprise :**

La crise écologique qui menace la survie de l'humanité doit révéler un sentiment de responsabilité des citoyens, des opérateurs économiques, et des acteurs sociaux et étatiques envers la nature. En revanche, les valeurs que véhicule la problématique environnementale envisagée sous l'angle des risques (nucléaires, écologiques ou sanitaires) font naître une volonté de protection elle-même garantie par des normes juridiques. (ABADIE, P, 2013, PP. 134-135)

La RSE est la prise en compte par les entreprises de la nécessité d'agir pour un développement durable. (ARDOIN, J-L et al, P.342)

L'entreprise responsable est celle qui décide d'elle-même face aux réalités qu'elle engendre de prendre en compte les limitations externes qu'impose l'environnement (espaces disponibles, ressources naturelles limitées, rareté de l'eau etc.), et cela par l'acquisition d'équipements moins polluants et investissant dans la recherche pour développer des produits et processus écologiques. De leur côté, les autorités publiques doivent inciter les industriels à se doter des technologies modernes moins polluantes et investir dans la recherche et le développement, allant de la responsabilité des producteurs aux systèmes de certification, en passant par la fiscalité verte, les programmes d'action de la commission, la RSE ou d'autres communications. (ABADIE, P, PP.155-156)

Philippe de Woot observe que « *à chaque fois que l'on pourra utiliser les mécanismes du marché pour influencer les orientations des entreprises et des consommateurs, on gagnera en efficacité et en rapidité* ». En effet, à l'instar de ce qu'avancent les travaux sur la modernisation écologique, les acteurs du marché sont les vecteurs indispensables de la réforme des systèmes productifs, et donc du changement de paradigme vers une modernité écologique. Il n'y aurait dès lors pas d'incongruité entre les recours aux préceptes fondamentaux du marché que sont l'offre et la demande, et la protection de l'environnement. La problématique environnementale invite également à repenser le rôle de l'État qui doit mettre en place un cadre réglementaire visant à assurer l'efficacité du marché tout en protégeant l'environnement. Afin d'assurer sa transparence, elle doit recourir à des outils juridiques informatifs comme le reporting. (ABADIE, P, PP. 159-160)

La modernisation écologique implique, pour l'entreprise, un fort degré de réflexivité. En effet, elle lui permet de prendre ses distances par rapport aux risques qu'elle crée et ceux auxquels elle est soumise. Les techniques comptables adaptées à la prise en compte des coûts et bénéfices environnementaux permettent aux entreprises de mesurer leur impact sur

l'environnement. Cette information joue un rôle essentiel dans la prise de conscience des acteurs économiques qu'il est rationnel de produire propre, et permet d'agir sur la décision. Par conséquent, la représentation comptable des coûts et bénéfices environnementaux indispensable à la prise de décision est un outil essentiel de responsabilisation de l'entreprise qui sera en mesure d'anticiper l'impact de son activité et de s'autolimiter. (ABADIE, P, PP. 160-161)

L'utilité d'une RSE proactive peut être remise en question par les dirigeants, surtout en période de crise. Cette dernière peut être source d'avantage concurrentiel pour quatre raisons : la baisse des coûts, la création d'un nouveau marché, l'attractivité aux yeux des salariés et le développement de capacité d'innovation. (ARDOIN, J-L et al, P.343)

- **Les conséquences de la crise financière :**

La crise des subprimes de 2008 et ses conséquences économiques ont illimité les capacités d'endettement des entreprises et le nombre d'opérations de croissance interne s'est alors fortement réduit. Toutefois, la crise a aussi créé des opportunités d'acquisition. Elle a en effet dévalué brutalement le capital de certaines entreprises, notamment les banques et les compagnies d'assurance, tout en asséchant leurs liquidités, ce qui en a fait des cibles très bon marché. Malgré la crise, les entreprises continuent à fonder leur croissance sur les fusions-acquisitions¹. (ARDOIN, J-L et al, P.439)

- **La mise en œuvre des fusions-acquisitions :**

Le processus d'acquisition comprend différentes phases qui commencent par une formulation de la stratégie de l'acquéreur, suivie par la sélection et l'analyse des cibles intéressantes pour l'entreprise, selon le seuil de chiffre d'affaires (CA), la zone géographique, le type de clientèle et de technologie utilisée, la part du marché, la composition des gammes, le potentiel technologique, industriel, commercial ou financier et le risque financier. Une fois ces préliminaires réalisés, le processus d'acquisition débute avec une évaluation stratégique et financière de la cible, pour vérifier si elle est saine sur les deux plans financier et stratégique, et se termine par une négociation du prix et des conditions d'acquisition avant clôture de la

¹ Une fusion-acquisition est une opération de croissance externe engageant deux entreprises qui mettent en commun leurs ressources pour ne plus former qu'une seule entreprise à la suite de l'opération. (ARDOIN, J-L et al, P.466)

transaction. Une fois cette dernière réalisée, commencent la prise de contrôle et le processus d'intégration de l'entreprise. (ARDOIN, J-L et al, PP.455-456)

▪ **La formulation d'une stratégie d'acquisition :**

Cette étape consiste à analyser la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités, à déterminer les voies et les modalités de développement (croissance interne, alliance ou croissance externe) et à évaluer la pertinence d'une acquisition par comparaison aux autres voies possibles. (ARDOIN, J-L et al, P.456)

▪ **Les difficultés des fusions-acquisitions :**

Dans de nombreux cas, il est bien difficile de créer suffisamment de valeur pour compenser la prime de contrôle qu'ont payée les actionnaires de la société acquéreuse pour ceux de l'entreprise acquise. Paradoxalement, ces derniers sont les gagnants de ces opérations, alors que le principe même d'être racheté est en général considéré comme un échec stratégique. (ARDOIN, J-L et al, P.451)

2. Les causes des changements stratégiques

Parmi les changements qui surgissent dans l'environnement on trouve :

- Le fléchissement du marché qui peut conduire à différer des projets d'expansion.
- Les difficultés d'élaboration d'une norme technique peuvent aussi hypothéquer le plan de développement d'une technologie nouvelle pourtant annoncée comme prometteuse.
- Des processus internes (la sous-estimation des compétences nécessaires pour mener le plan prévu, le changement inattendu d'un manager ou le départ d'un dirigeant peuvent ruiner une opération pourtant soigneusement mise au point, comme une fusion ou une entrée sur un marché étranger) peuvent aussi distordre ou empêcher la mise en œuvre de la stratégie.
- Les innovations développées de manière managériales dans une entreprise peuvent avoir des effets majeurs sur la stratégie en dehors des axes stratégiques officiellement définis. (ARDOIN, J-L et al, P.580).

- La logique dominante¹ peut conduire l'entreprise à adapter des comportements inadaptés. Le système de représentations et la culture de l'entreprise² peuvent conduire à ignorer des informations importantes (ignorer l'émergence de nouveaux concurrents, de produits de substitution, ou de nouvelles technologies) et à persister dans des conceptions qui ne sont plus en phase avec le contexte.
- La logique du succès conduit à répéter par analogie des actions passées en négligeant les différences de contexte, l'entreprise se contente de ce qu'elle sait faire, ce qui peut déboucher sur des échecs lourds de conséquence pour elle.
- La logique du pouvoir tend à maintenir en place des dirigeants ou des coalitions qui écartent ceux qui proposent des actions innovantes. (ARDOIN, J-L et al, P.584)
- Pendant ces périodes, l'entreprise doit prendre des décisions cruciales sur les types de projet à développer et les ressources à engager. Les entreprises secrètent en effet des mécanismes qui les rigidifient peu à peu autour d'une formule qui leur a assuré le succès ou au moins la survie. Face à la rigidité qui s'instaure progressivement, le changement doit prendre la forme d'une révolution qui débouche sur des changements profonds. (ARDOIN, J-L et al, P.588)

3. Les stratégies dans des situations particulières

L'entreprise révisé ses stratégies concurrentielles dans des situations rares, en adoptant des options stratégiques qui conviennent avec les causalités de ses changements.

3.1. La stratégie délibérée

C'est la stratégie issue des intentions stratégiques des dirigeants. (ARDOIN, J-L et al, P.580)

¹ La logique dominante : tend à isoler progressivement l'entreprise des conditions réelles de son environnement stratégique. (ARDOIN, J-L et al, P.591)

² La culture de l'entreprise : selon Edgar Schein « *c'est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ». (ARDOIN, J-L et al, P.622) (SCHEIN F., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 1985)

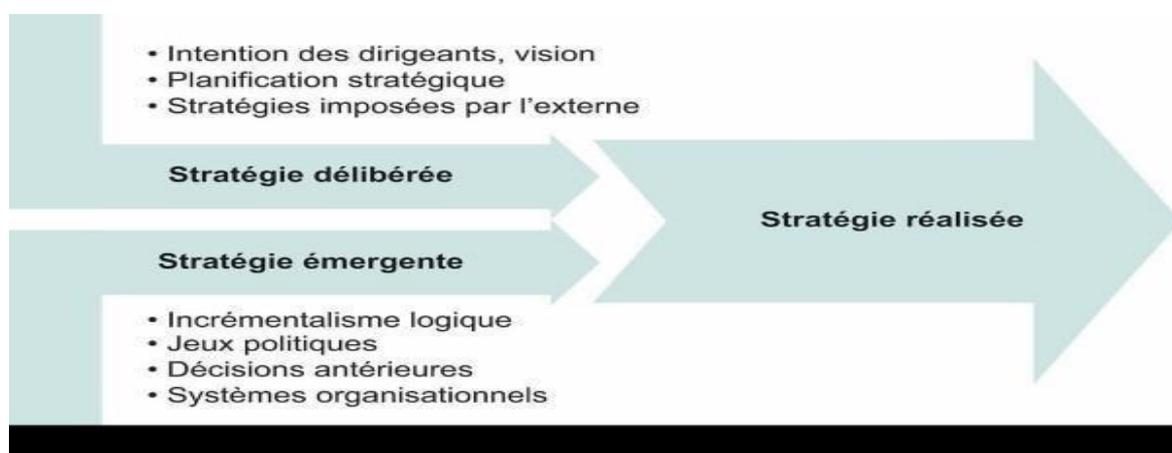
3.2. La stratégie émergente

C'est le fruit des événements internes et externes non anticipés, des échecs et réussites inattendus et d'opportunités saisies au vol, ainsi que des initiatives stratégiques s'écartant de la stratégie officielle.

3.3. La stratégie réalisée

C'est le produit de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente. (ARDOIN, J-L et al, P.591)

Figure n° 8 : les stratégies particulières



Source : NORMANDIN, F, 2020. Consulté le : 04/09/2022

3.4. Les stratégies d'océans

CHAN Kim et RENÉE Mauborgne décrivent dans leur ouvrage : « Stratégie Océan Bleu » : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques » deux types d'océans, qui sont des métaphores des univers concurrentiels.

3.4.1. La stratégie Océan Bleu

La stratégie océan bleu est la création d'un nouveau marché. (ARDOIN, J-L et al, P.151)

Ce modèle permet d'expliquer la forte croissance et les profits élevés qu'une entreprise peut remporter en créant une nouvelle demande dans un espace stratégique non contesté, plutôt qu'au cours d'affrontements avec des fournisseurs existants pour des clients existants dans une activité déjà existante et donc met les concurrents en difficulté. Il y existe de

nombreuses opportunités pour une croissance rapide et importante, les FCS restent donc encore à construire.

C'est une stratégie créée suite à un marché qui va vers une phase de déclin, un marché qui se développe via la différenciation avec un marketing de séduction et de conquête de marché, un marché en rétraction (une lutte contre la consolidation de la concurrence et la concentration), un marché qui est devenu tellement personnalisé avec souvent une domination par les coûts ou un marché traditionnel qui a été touché par le marché du Low Cost.

Le concept clé de cette stratégie est l'innovation utile, celle qui crée de la valeur pour le client ainsi que pour l'entreprise, mais l'arrivée des concurrents ayant une stratégie d'imitation pousse mécaniquement ces océans à devenir rouges. Une nouvelle phase d'innovation doit alors être enclenchée pour conserver l'avantage concurrentiel. (BOUGLET, J, PP. 117-118)

3.4.2. La stratégie Océan Rouge

La stratégie océan rouge agit dans des marchés existants, c'est lancer un produit qui va concurrencer un produit déjà existant, d'où les règles de la concurrence sont clairement identifiées, l'entreprise va se comparer à ses rivaux en recherchant le meilleur rapport qualité/prix donc un marché basé sur des prix bas.

Une entreprise immergée dans cette stratégie a de plus en plus de difficultés à trouver des opportunités de croissance, la compétition devient sanglante, d'où le terme d'océan rouge. (BOUGLET, J, PP. 117-118)

Ce modèle est aussi une critique de celui de Michael Porter et de ses stratégies génériques, qui limite les choix possibles à deux options stratégiques : la domination par les coûts ou la différenciation. À la place, ce modèle identifie des cas pour lesquels la différenciation va de pair avec des coûts bas.

Les auteurs précisent en effet : « *étant donné que c'est l'utilité et le prix de l'offre qui déterminent la valeur pour l'acheteur et que c'est le prix et la maîtrise des coûts qui conditionnent la valeur pour l'entreprise, l'innovation-valeur n'est possible que si l'ensemble des efforts en matière d'utilité, de prix et de coût est bien équilibré* ».

Toutefois, ce modèle ne peut s'appliquer qu'à un petit nombre d'entreprises. En dépit des bénéfices que peut engendrer le développement de nouveaux marchés, très rares sont les

sociétés qui innovent de manière radicale, l'immense majorité se contentant d'optimiser des produits ou des services déjà existants. Une des raisons à cela est que la création d'un nouveau marché représente de lourds investissements et constitue un risque beaucoup plus élevé que l'optimisation d'un produit ou d'un service existant. (BOUGLET, J, PP. 117-118)

3.5. La stratégie de différenciation-coût

C'est le choix d'une entreprise de pratiquer à la fois une stratégie de différenciation et une stratégie de coût, donc elle s'enlise dans la voie moyenne. Celle qui se trouve dans la zone d'enlissement subit une forte pression de la part de ses concurrents ayant une identité plus forte qu'elle et subit constamment la comparaison avec des offres onéreuses, perdant ainsi les consommateurs à la recherche de prix bas. (BOUGLET, J, PP. 116-117).

Section 3 : la relation entre la stratégie et la finance de l'entreprise

Les administrateurs doivent évaluer et choisir les stratégies qui créeront et augmenteront la valeur de l'entreprise. (SAINT-PIERRE, J, 2006, P.1)

Il importe de savoir que sans un support qui permette de mettre en perspective les composantes informatives d'une décision, on ne peut espérer développer ou analyser une stratégie incrémentale de gestion qui vise à la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation. (SAINT-PIERRE, J, P.2)

Cette section s'articule autour de la présentation du schéma de création de valeur qui explique la relation entre la stratégie et la finance d'une entreprise.

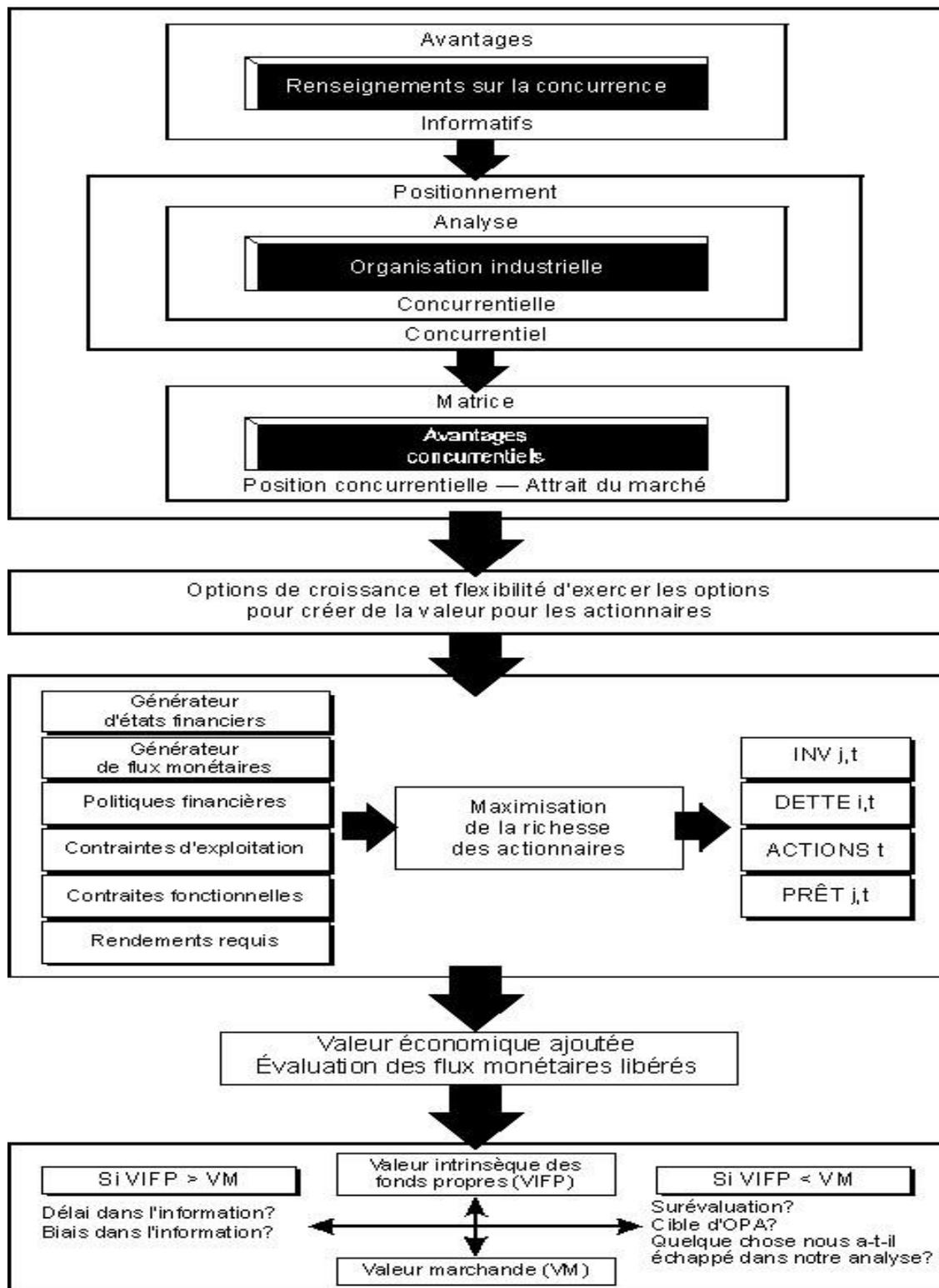
1. Le schéma de création de valeur

Le schéma de création de valeur (SCV) est l'outil qui permet de structurer sa pensée et qui fournit aux administrateurs de sociétés la source des questions cohérentes et économiquement pertinentes pour accomplir pleinement leur devoir de gouvernance. Quant aux analystes financiers, ils pourront mieux expliquer les hypothèses à l'origine de leurs calculs (facteurs qui structurent l'industrie, position concurrentielle de l'entreprise, options réelles que possède l'entreprise et flexibilité qu'elle a de les exercer) et faciliter le dialogue entre ceux qui manient les techniques de valorisation et ceux qui, au sein de l'entreprise, maîtrisent souvent le mieux les ressorts de l'analyse stratégique. (SAINT-PIERRE, J, P.23)

Le SCV se compose de cinq blocs :

Schéma n° 2 : le schéma de création de valeur

CRÉATION DE VALEUR



Jacques Saint-Pierre

Source : <https://www.researchgate.net>. Consulté le : 04/09/2022

1.1. La trajectoire stratégique

Ce premier bloc se porte sur l'analyse en profondeur de l'entreprise et du milieu concurrentiel à l'intérieur duquel elle opère. Toutes les activités qu'on y trouve ont pour objet d'évaluer le potentiel de croissance des unités stratégiques qui composent l'entreprise. (SAINT-PIERRE, J, P.2)

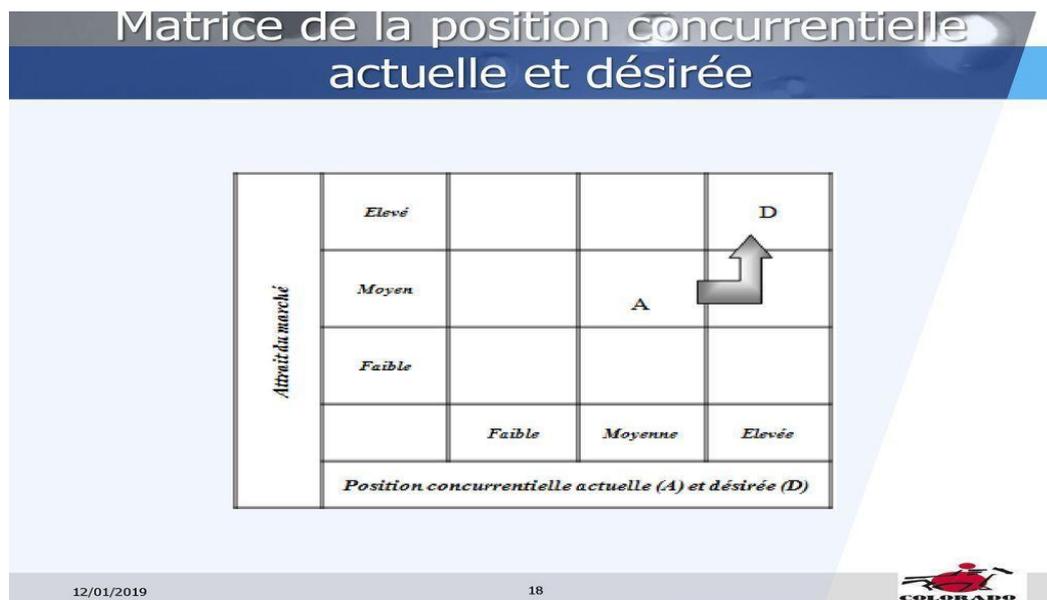
Son but est de pouvoir situer chaque unité d'activités stratégiques (UAS) de l'entreprise sur une grille, où les axes sont l'un, la position concurrentielle actuelle et désirée et l'autre, l'attrait actuel et futur du marché et de pouvoir en tirer une trajectoire stratégique fondée sur un ou des avantages concurrentiels. Évidemment, la dimension de la matrice et le nom des axes peuvent varier selon les besoins de l'analyse. (SAINT-PIERRE, J, P.4)

Ce qui est important, c'est de pouvoir en arriver à posséder une idée claire de la situation concurrentielle actuelle de chaque UAS et de leur potentiel de création de valeur. L'analyse de l'attrait du marché et de la position concurrentielle que l'entreprise désire atteindre fera ressortir les investissements stratégiques à effectuer pour parvenir à la position désirée. (SAINT-PIERRE, J, P.18)

En effet, la valeur d'une entreprise n'augmente que si elle entreprend des investissements dont le rendement est supérieur au coût du capital, ceux-ci ne sont possibles que si l'on possède quelques avantages compétitifs. Or, cet avantage n'est réalisable que si l'on possède une connaissance intime de l'environnement concurrentiel de chaque UAS. Pour cela, on doit d'abord se faire une idée de l'industrie à l'intérieur dans laquelle évolue l'UAS puis on passe à une analyse concurrentielle plus fine qui s'intéressera aux concurrents immédiats de même qu'aux clients et fournisseurs. (SAINT-PIERRE, J, P.5)

Les influences internes et externes aux entreprises modulent les stratégies. Cette analyse globale, dont l'étendue dépend des bénéfices et des coûts anticipés de l'étude, permettra d'obtenir une connaissance intime de l'environnement économique à l'intérieur duquel se développent et se développeront les stratégies de l'entreprise et celles de ses concurrents. (SAINT-PIERRE, J, PP.7-8)

Figure n° 9 : la grille position concurrentielle-attraît du marché



Source : <https://slideplayer.fr>. Consulté le : 04/09/2022

Cette figure représente, à titre d'exemple, le cas d'une entreprise dont la position concurrentielle actuelle est « moyenne » et dont on espère qu'elle passera à « élevée » à la suite d'investissements stratégiques.

Quant à l'attrait du marché auquel appartient l'UAS, on s'attend à ce qu'il s'accroît de « moyen » à « élevé » selon les informations tirées des analyses de l'environnement dans les blocs précédents.

La trajectoire stratégique (indiquée par une flèche) et le potentiel de création de valeur qui l'accompagne indique que l'entreprise ou l'UAS passera d'un niveau moyen à un niveau élevé de création de valeur.

1.2. Les options de croissance et flexibilité d'exercer les options :

Ce bloc vise à déterminer les options de croissance qui s'offrent à l'entreprise en même temps que la flexibilité qu'elle a quant au moment de la mise en œuvre de ses stratégies de croissance. C'est la place de l'évaluation des options réelles qui serviront à compléter la valeur d'une stratégie ou d'une entreprise. En effet, les décisions d'investissement permettent de transformer une opportunité d'investissement, actif intangible, en un actif réel de l'entreprise. (SAINT-PIERRE, J, P.2)

Les investissements stratégiques comme les investissements d'agrandissement, d'expansion et d'innovation sont bien différents des investissements de remplacement ou de rationalisation, en raison du fait qu'ils contiennent des options dont il faudra tenir compte dans l'analyse. En effet, il se peut qu'un investissement stratégique, pris isolément, puisse avoir une valeur actuelle nette (VAN) négative. Par ailleurs, en investissant, l'entreprise acquiert diverses options attachées à l'actif de base. Parmi celles-ci, l'option d'abandon, d'expansion ou de contraction de la capacité de production, l'option d'étendre la durée de vie du projet, l'option de mise en suspension de l'exploitation, ou encore l'option de changement de technologie. Chacune de ces options apporte de la valeur ajoutée au projet. Il faudra donc corriger la VAN originelle en y incorporant la valeur stratégique de l'option ainsi créée. Nous aurons alors une VAN totale qui sera composée de la VAN du projet lui-même auxquelles il faudra ajouter la valeur de l'option qui s'y rattache. D'autres éléments comme le degré de rivalité concurrentielle et le degré d'exclusivité de l'option (un brevet) que l'on possède viendront aussi modifier la valeur de l'option. En effet, l'entreprise qui possède l'exclusivité d'une option et qui se trouve dans une situation de rivalité concurrentielle minimale pourra s'approprier pleinement la valeur de l'option. (SAINT-PIERRE, J, P.18)

1.3. La maximisation de la richesse des actionnaires :

Après avoir étudié l'environnement concurrentiel, choisi une trajectoire qui améliorera la position stratégique de l'entreprise et examiné les investissements qui la supporteront, l'entreprise est maintenant en mesure dans ce troisième bloc d'analyser ce que devrait être la meilleure stratégie à suivre quant aux investissements et au financement (endettement, fonds propres internes et/ou externes). Ainsi certaines entreprises opteront pour un modèle de planification ayant recours à la programmation mathématique où la fonction-objectif à optimiser sera la valeur de l'entreprise. D'autres entreprises peuvent analyser quelques alternatives d'investissement et de financement et prendre les décisions qui leur paraissent les plus justifiées compte tenu des circonstances. Dans les deux cas, il faudra que le résultat des décisions soit transposé dans des états financiers prévisionnels qui sont les éléments essentiels de communication de l'information financière. On aura donc une séquence d'informations qui seront dans l'ordre : les états financiers passés, les décisions stratégiques visant à maximiser la richesse des actionnaires et les états financiers prévisionnels incorporant ces décisions. La préparation de ces états financiers prévisionnels est importante parce qu'elle servira de support au quatrième bloc qu'est l'évaluation de la valeur économique intrinsèque. (SAINT-PIERRE,

J, P.20).

1.4. La valeur intrinsèque de l'entreprise :

À cette étape du schéma de création de valeur, l'entreprise possède toutes les informations dont elle a besoin pour mesurer la valeur intrinsèque de ses opérations et de ses fonds propres. Pour ce faire on utilisera soit l'approche de la valeur économique ajoutée qui est gouvernée par l'écart entre le rendement marginal sur le capital et le coût du capital, soit celle des flux monétaires libérés. Afin d'obtenir une valeur intrinsèque des fonds propres (qui représente bien la capacité de création de valeur de l'entreprise). En effet, l'on sait que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur de ses actifs en place plus la valeur de ses opportunités de croissance. Or, cette dernière est difficile à évaluer et pour laquelle le modèle de création de valeur contribuera à mieux cerner. La valeur marchande pourra fournir des renseignements utiles pour pouvoir calculer la valeur potentielle d'un plan stratégique.

Le calcul de la valeur intrinsèque d'exploitation se fait à partir des données prévisionnelles générées par le troisième bloc. Pour se faire, on a besoin du bénéfice d'exploitation net après impôt, du capital investi et du coût du capital pour les années conduisant à l'horizon où il est estimé que l'entreprise perdra son avantage concurrentiel. On calcule ensuite la valeur actuelle des valeurs économiques ajoutées produites par la stratégie de l'entreprise qui donne la valeur intrinsèque d'exploitation. Pour trouver la valeur intrinsèque totale on lui ajoute les titres négociables. Afin d'obtenir la valeur intrinsèque des fonds propres on retranche de ce total l'endettement. Et on la divise par le nombre d'actions ordinaires en circulation, pour obtenir la valeur intrinsèque d'une action qui peut être comparée à sa valeur marchande.

On peut aussi trouver la valeur intrinsèque des fonds propres en passant par l'évaluation des flux monétaires libérés. Ces derniers proviennent de la différence entre les bénéfices d'exploitation nets après impôts et les investissements stratégiques. La valeur actuelle des flux monétaires libérés nous donne directement la valeur intrinsèque d'exploitation. Dans le calcul de la valeur des valeurs économiques ajoutées produites par la stratégie de l'entreprise on doit s'assurer qu'il n'y a pas que les immobilisations qui sont incluses dans l'analyse, mais toutes les activités de l'entreprise qui sont touchées par la nouvelle stratégie. Avec cette analyse différentielle, la contribution d'une stratégie (d'une trajectoire stratégique) à la valeur de l'entreprise peut ainsi être chiffrée. (SAINT-PIERRE, J, PP.20-21)

1.5. La valeur intrinsèque et la valeur marchande :

Enfin, dans ce dernier bloc, on comparera, pour les sociétés ouvertes, la valeur intrinsèque des fonds propres (des actions obtenues à l'étape précédente) à la valeur marchande pour analyser tout écart positif ou négatif. (SAINT-PIERRE, J, P.4)

Cette comparaison sera d'autant plus valable que les actions sont transigées dans un marché efficient. On pourra alors essayer de découvrir les raisons qui peuvent expliquer l'écart existant entre les deux valeurs. Dans le cas où la valeur marchande est supérieure à la valeur intrinsèque, on peut se demander, si les investisseurs n'ont pas une perception plus optimiste que l'entreprise quant à l'évolution de l'industrie ou si le marché surévalue notre potentiel. Dans le cas contraire (avoir un écart négatif), il faudra aussi tenter de l'expliquer, car il se peut que le marché ne soit pas suffisamment informé des projets à long terme de l'entreprise ou de ses récentes percées technologiques.

L'analyste externe qui a examiné soigneusement la trajectoire stratégique de l'entreprise, pourra découvrir si l'entreprise est mal évaluée et vérifier sa propre capacité à détecter les entreprises créatrices de valeur. (SAINT-PIERRE, J, P.22)

Cette chaîne de valeur nous a permis de déduire la relation existante entre stratégie et finance d'entreprise qui se résume dans les points suivants :

- La transposition des résultats des décisions stratégiques dans des états financiers prévisionnels par une entreprise permet de communiquer l'information financière. Ce qui permet de prendre des décisions stratégiques qui maximisent la richesse des actionnaires et de connaître les états financiers prévisionnels incorporant ces décisions.
- Ces informations lui permettent de mesurer la valeur intrinsèque de ses opérations et de ses fonds propres.
- La valeur marchande fournit des renseignements utiles pour pouvoir calculer la valeur potentielle d'un plan stratégique.
- La mesure la contribution d'une stratégie à la valeur de l'entreprise par le calcul de ses valeurs économiques ajoutée produites.

Conclusion

L'analyse de la démarche stratégique dans ce premier chapitre s'est orientée beaucoup plus vers les différents choix stratégiques, d'autant plus que notre thème de recherche n'est pas spécifique à un niveau de stratégies, au niveau des DAS ou au niveau global, et à une catégorie d'entreprises.

Nous avons essayé de citer en détail les différents choix stratégiques, en se basant sur des figures, ce qui nous a permis de comprendre que chaque type de stratégie est adopté soit au niveau corporate ou au niveau global.

Connaître les intervenants à analyser et à prendre en considération avant de prendre des décisions stratégiques et de tracer la stratégie de l'entreprise, qu'il s'agit d'analyser les composantes de l'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental (écologique) et légal, analyser l'évolution des variables liées à la demande, pour s'adapter à ses transformations et ne pas s'éloigner des attentes de sa clientèle, analyser l'évolution des caractéristiques du secteur auquel appartient le DAS, la saturation du secteur et les barrières financières et organisationnelles, pour savoir si ce dernier est source d'opportunités ou de menaces, analyser l'intensité concurrentielle, pour savoir si le DAS auquel l'entreprise veut investir est rentable ou pas, notamment pour identifier les FCS du DAS étudié, prendre en compte la structure de la concurrence sur le DAS auquel elle veut investir, pour détecter ses opportunités et ses menaces et prendre en considération les conséquences de la crise financière qui a illimité les capacités d'endettement des entreprises et dévaluer le capital des banques et des compagnies d'assurance. Répondant ainsi à la première sous-question concernant la façon dont les dirigeants implémentent leurs stratégies de l'entreprise en tenant compte de son environnement, tout en confirmant la première sous-hypothèse.

À travers ce premier chapitre on a constaté l'existence de stratégies particulières en dehors des critères de base du choix de celles-ci, et de savoir quel type de stratégie adopté en situation de crise, qui s'agit de la stratégie Océan rouge.

Aussi, déduire la relation existante entre finance et stratégie d'entreprise dans la dernière section. D'où on a déduit que l'élaboration des plans de financement pour les différentes stratégies de l'entreprise nous permet de mesurer leurs besoins en matière de financement et de savoir lesquelles sont créatrices de valeur et de mesurer cette valeur créée.

En contrepartie, ces stratégies créent de la valeur ajoutée pour l'entreprise donc d'autres moyens de financement.

L'illustration à travers le cas du GROUPE CEVITAL, va nous permettre certainement de déterminer dans la pratique, les choix stratégiques adoptée par ce type d'entreprise que ce soit au niveau global ou au niveau des activités, de savoir quel type de stratégie particulier adopté par cette entreprise durant la crise sanitaire mondiale COVID-19 et de dégager un écart entre la théorie et la pratique s'il y a lieu.

Chapitre II

Financement des stratégies d'entreprises

Introduction

L'investissement permet à l'entreprise d'innover ses machines pour accroître sa production actuelle, d'acheter des technologies permettant de réduire les coûts de production et de former son personnel et se lancer dans la recherche et le développement ce qui engendre un besoin d'investissement énorme. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.30)

Un investissement nécessite une ressource stable comme mode de financement. Dans ce cadre, il est indispensable de prévoir les ressources financières cohérentes avec le projet de l'entreprise. (GRANGER, L, P.1)

Ce deuxième chapitre portera sur le financement des stratégies de l'entreprise, scindé en deux sections : la présentation des modes de financement d'une entreprise et des moyens de financement particuliers.

Section 1 : le financement d'une stratégie d'entreprise

Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières plus rapidement que les entreprises concurrentes.

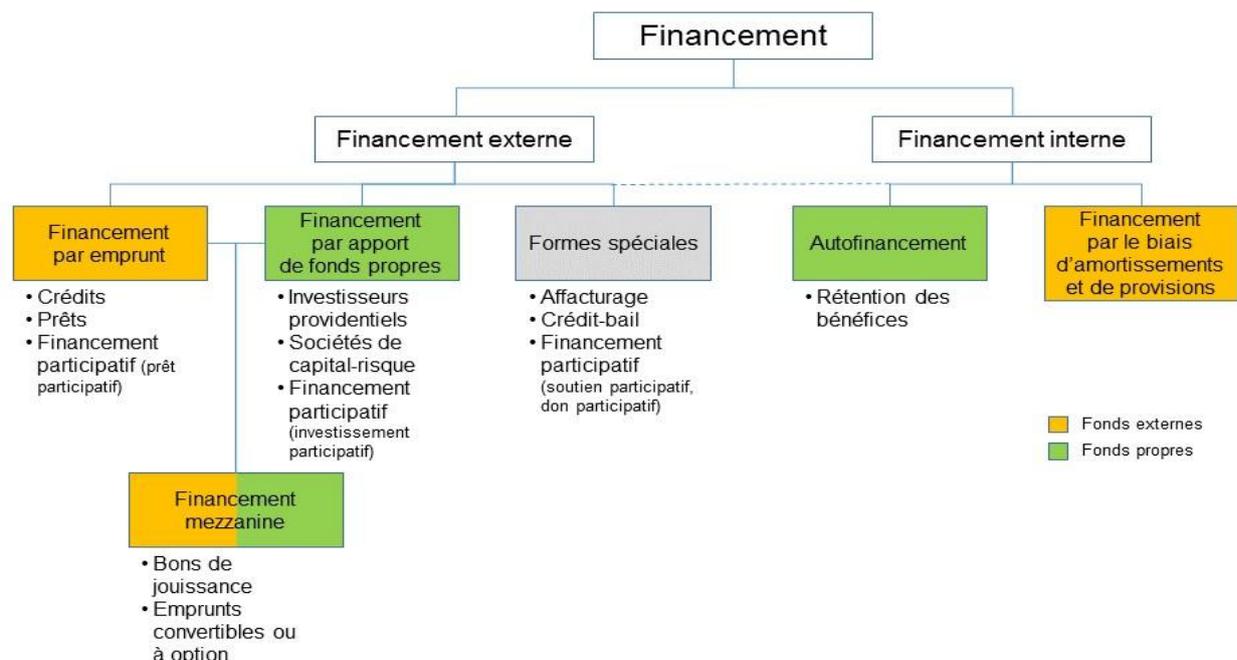
Cette section s'articule autour de deux points essentiels. Elle commence par une présentation des modes de financement internes puis externes à l'entreprise avec une description des différentes modalités de chaque type de financement.

1. Les modes de financement d'une stratégie d'entreprise

Le financement des différents besoins de l'entreprise est indispensable pour sa survie et celle de ses activités, mais l'allocation des ressources nécessite une décision de financement adéquate à l'entreprise en se basant sur des critères qui permettent une sélection efficace, tout en tenant compte du type de l'entreprise et de son environnement, ainsi que l'origine des ressources, en général les modes de financement sont les mêmes pour toutes les entreprises mais la disponibilité et les conditions d'accès sont très différentes. (HANIFLIJ et KADDOUR.C, PP.30-31)

Il existe deux modes de financement des stratégies d'entreprise : internes et externes.

Figure n° 10: les modes de financement des entreprises



Source : <https://www.kmu.admin.ch>. Mise à jour le 28/10/2021. Consulté le 06/05/2022

1.1. Les modes de financement internes

C'est le financement par les propres ressources de l'entreprise, permettant ainsi une indépendance financière vis-à-vis les capitaux extérieurs et les établissements sollicités pour l'obtention de crédits. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.33)

1.1.1. L'autofinancement

C'est la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation et d'investissement par ses propres moyens, c'est une ressource qui provient de l'activité de l'entreprise.

En comptabilité, l'autofinancement est la capacité d'autofinancement (CAF) à laquelle on réduit les dividendes¹ distribués aux actionnaires, la CAF permet de savoir si l'entreprise doit faire appel à des ressources extérieures pour fonctionner, en évaluant les ressources générées par son cycle d'exploitation, et permet d'assurer son autofinancement d'après un compte de résultat, ce taux de financement évalue la rentabilité du modèle économique de l'entreprise.

La CAF égale au résultat net auquel on additionne les charges non décaissées réellement (les dotations aux amortissements² et les provisions³ et la valeur nette comptable

¹ Le dividende représente un versement d'une restitution numéraire, en nature ou sous forme d'actions, par une entreprise à ses actionnaires. Ces derniers décident du versement si l'entreprise détient une trésorerie suffisante. (JDN, 2021)

² La dotation aux amortissements désigne la prise en compte sur le plan comptable de la détérioration au fil du temps des biens amortissables d'une entreprise. Cette dépréciation se produit en raison de l'usure des biens ou parce que le matériel devient obsolète, il n'a donc plus de valeur. Tous les biens ne se déprécient pas comme les terrains, les fonds de commerce ou encore le droit au bail. Elle s'ajoute au résultat net et permet de calculer la CAF d'une entreprise. (JDN, 2019)

³ La provision représente, en comptabilité, une charge inscrite à l'exercice en cours mais dont l'échéance et/ou le montant ne sont pas encore connus. Sa prise en compte dans le bilan d'une entreprise permet de produire les documents comptables les plus précis possible. On distingue généralement deux types de provisions. Les provisions pour risques et charges découlent d'obligations certaines (pour charges) ou probables (pour risques) envers des tiers. Elles correspondent à des sorties de ressources dont ni le montant ni l'échéance ne sont encore fixés. Les provisions réglementées quant à elles, ont un caractère fiscal et concernent essentiellement les provisions pour hausse des prix et les provisions pour investissement. Dans la pratique, elles sont parfois surévaluées afin de réduire le montant du bénéfice et donc de l'impôt y ajouté. Inversement, elles peuvent être volontairement sous-évaluées pour gonfler le bénéfice et donner une image plus flatteuse de l'entreprise. (JDN, 2019)

des actifs cédés) et on soustrait les produits¹ non encaissés réellement (reprise sur amortissements et provisions, produit de cession d'immobilisation et quote-part² des subventions³ d'investissement viré au résultat de l'exercice). (HANIFIJ et KADDOUR.C, P.33)

1.1.2. Le financement par biais d'amortissement et de provisions

Par financement par le biais d'amortissements, on entend l'effet financier provenant de l'enregistrement des amortissements en tant qu'élément de coût relatif aux produits de l'entreprise sur le CA. Toutefois, ces amortissements, contrairement aux autres coûts tels que les salaires et les traitements ou les frais de matériels, ne donnent pas lieu à des paiements et sont par conséquent à la disposition de l'entreprise sous la forme de liquidités.

Le financement par le biais de provisions, appelé également financement par dissolution de provisions.

Désigne que jusqu'à l'utilisation des provisions, les fonds de l'entreprise peuvent être utilisés pour son financement, parfois même à long terme. L'effet financier des provisions provient de la disponibilité pour l'entreprise des dotations pour provisions « acquises » sur le CA jusqu'à l'utilisation de la provision, étant donné qu'elles ne donnent pas immédiatement lieu à un paiement. (<https://www.kmu.admin.ch>)

¹ Le produit : en comptabilité, c'est une opération créant une augmentation du résultat d'une entreprise. Il est porté dans le compte de résultat au même titre qu'une charge (représentant pour sa part la diminution de résultat). Lorsqu'il est supérieur à la charge, cette dernière réalise un bénéfice. Inversement, lorsqu'il est inférieur à cette dernière, elle réalise un déficit. La comptabilité distingue trois types de produits : les produits d'exploitation, correspondent à l'ensemble des revenus générés par les ventes d'une entreprise sur un exercice, les produits financiers, regroupent toutes les rentrées d'argent générées par le placement de la trésorerie, et les produits exceptionnels, relèvent d'opérations de nature inhabituelle telles que l'encaissement de dommages et intérêts ou les plus-values sur cessions d'immobilisations. (JDN,2019)

² La quote-part indique la part qui revient à chacun dans la répartition d'un tout. Ce terme prend une valeur importante dès lors qu'on aborde le volet immobilier, financier, successoral ou fiscal. (JDN, 2019)

³ La subvention désigne une aide financière, qui se matérialise sous la forme d'un don réel, accordée à une personne, physique ou morale, elle est versée par une entité publique (État, collectivité territoriale, etc.) à titre ponctuel ou reductible, elle touche la quasi-totalité des secteurs d'activité de l'économie, et en particulier les entreprises et les associations. Elle entre en règle générale dans le cadre du financement d'un projet. On distingue plusieurs types de subventions : les subventions d'équipement, les subventions d'exploitation et les subventions d'équilibre. Un prêt n'est pas considéré comme une subvention. (JDN, 2019)

1.2. Les modes de financement externe

C'est la recherche de nouveaux fonds apportés par des entités et bailleurs¹ de fonds externe à l'entreprise, suite à l'insuffisance de ses ressources internes et pour faire face aux exigences de la concurrence. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.35)

1.2.1. L'augmentation des fonds propres

L'entreprise peut se financer par l'émission de nouvelles actions payantes ou gratuites destinées à ses actionnaires existants et aussi par des prêts que les associés accordent à leur entreprise. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.34)

1.2.1.1. L'investissement providentiel

L'investissement providentiel s'est développé au cours des dernières décennies, l'attrait de la rentabilité lui ayant permis de devenir une source de financement principale pour de nombreuses start-ups². Ces types d'investissement sont risqués et ne représentent généralement pas plus de 10 % du portefeuille de l'investisseur providentiel. La plupart de ces derniers disposent de fonds excédentaires et recherchent un taux de rendement supérieur à celui des possibilités d'investissement traditionnelles.

Les investisseurs providentiels sont des personnes qui cherchent à investir dès les premières étapes de la création d'une entreprise, ils utilisent généralement leur propre argent. Bien qu'ils représentent généralement des particuliers, l'entité qui fournit effectivement les fonds peut être une société à responsabilité limitée (SARL), une entreprise, un trust³ ou un fonds d'investissement, parmi de nombreux autres types de véhicules.

¹ Un bailleur désigne une personne, physique ou morale (banque, mutuelle, compagnie d'assurance), propriétaire d'un bien immobilier et qui met celui-ci en location. Il signe un contrat de bail avec son locataire, qui offre à ce dernier la jouissance du bien en échange du versement d'un loyer mensuel. Il peut aussi agir en tant que représentant du propriétaire. Ce mandataire peut être un agent immobilier ou un administrateur de biens. (JDN, 2019)

² Une start-up, ou « jeune pousse », décrit une jeune entreprise de haute technologie qui présente un potentiel important de croissance, elle propose en général un produit nouveau sur le marché. Son modèle d'entreprise n'est pas encore stabilisé et change constamment, elle teste son marché, s'adapte aux clients et expérimente. Ce terme vient de l'anglais « start » signifie démarrer et « up » pour montrer le potentiel de croissance. Une start-up n'est d'ailleurs pas forcément déjà déclarée comme entreprise et n'est pas juste une jeune entreprise. (RAY, M-C, 2001-2022)

³ Un trust, signifie confiance en anglais, est un simple regroupement de personnes physiques ou d'entreprises, qui mettent en commun des actifs, il caractérise un groupement de sociétés sous une même direction, dont le but est

Le taux de rendement interne effectif d'un portefeuille réussi pour les investisseurs providentiels est d'environ 22 %. Bien que cela puisse sembler intéressant pour les investisseurs et trop cher pour les entrepreneurs qui ont des entreprises en phase de démarrage, les sources de financement moins coûteuses telles que les banques ne sont généralement pas disponibles pour ces entreprises. Les investissements providentiels sont donc parfaits pour les entrepreneurs qui ont encore des difficultés financières pendant la phase de démarrage de leur entreprise. (FRASZKA, M, 2022)

1.2.1.2. Les sociétés de capital-risque

Les sociétés de capital-risque (SCR) sont à différencier des investisseurs privés, personnes physiques, du type business angels¹, ou bien des fonds dits de capital risque, qui ne sont pas des personnes morales mais qui sont gérés par des professionnels. Les fonds sont souvent en partenariat avec des entités publiques ainsi que des banques, ou entreprises, et permettent ainsi à des particuliers d'investir dans des petites entreprises ou start-ups à caractère innovant.

On activité consiste à entrer au capital de sociétés non cotées. Ainsi une société est qualifiée de SCR si son actif est constitué à 50% au moins par des actions ou parts sociales d'entreprises non cotées. La gestion de son portefeuille de titres doit être sa seule activité, même s'il est accepté qu'elle délivre des prestations extérieures si le CA qu'elle en retire est limité. Les prises de participation de la SCR doivent être minoritaires. La SCR est exonérée d'impôt sur les sociétés². Les associés de la SCR bénéficient, sur les dividendes reçus, d'une exonération d'impôt sur le revenu³ mais pas de charges sociales.

d'avoir une influence remarquable sur un marché, voire une position dominante, cette appellation désigne une grande entreprise qui a la mainmise sur son secteur d'activité. Une telle entité juridique gère les apports au mieux des intérêts. (JDN, 2019)

¹ Un business angel est une personne physique qui va décider d'investir une partie de son patrimoine financier dans des sociétés innovantes à fort potentiel. En outre, il s'attache généralement à mettre ses investissements de capitaux, ses compétences ainsi que son expérience à disposition de l'entrepreneur. En effet, le profil du « business angel » est celui d'un entrepreneur ayant revendu son entreprise, ou encore le membre d'une famille souhaitant investir de façon conjointe sur un même projet. (VIANT, C, 2022)

² Sur les revenus et les produits financiers retirés des investissements.

³ Si les titres de la SCR sont conservés pendant au moins cinq ans et autres conditions.

✦ La Société Unipersonnelle d'Investissement à Risque

C'est un type particulier de société de capital-risque, l'objet social des Sociétés Unipersonnelles d'Investissement à Risque (SUIR) doit être très spécifique, elles permettent ainsi à des investisseurs individuels d'investir. Certaines SUIR sont spécialisées dans un certain type de projets, dans un certain secteur par exemple.

Les SUIR pratiquent, et doivent avoir pour objet social, des souscriptions en numéraire au capital d'entreprises, en phase de création ou de croissance, et remplissent plusieurs conditions¹, elles bénéficient de certains avantages fiscaux afin d'encourager ces investisseurs individuels à investir. Ainsi, les dividendes de l'associé unique sont exonérés d'impôt sur le revenu. (MARIÉ, P, 2022)

1.2.1.3. L'investissement participatif

L'investissement participatif, ou le crowdfunding, est un échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels, il peut prendre plusieurs formes, et peut convenir à de nombreux projet d'entreprise.

1.2.1.3.1. Le crowdlending

C'est une forme de crowdfunding qui consiste à demander à la foule² d'accorder un prêt pour financer le projet d'entreprise. Aussi connu sous les appellations de prêt participatif, ce type de crowdfunding se distingue du fait qu'il s'agit de demander un prêt et non des dons, le porteur de projet doit rembourser le crédit que le public lui a accordé.

1.2.1.3.2. Le crowdequity

Appelé aussi equity crowdfunding, consiste à faire participer le public à l'augmentation du capital social³ de l'entreprise. Il ne s'agit pas de récompenser la participation du public via des contreparties ni de rembourser leur prêt, mais de lui faire acheter des titres sous formes d'actions ou parts sociales. Ceci veut donc dire que la foule

¹ Âgées de moins de cinq ans, non cotées, détenues majoritairement par des personnes physiques, participation limitée à 30% dans ces sociétés.

² La foule désigne une multitude de personnes réunies en un même lieu (<https://www.larousse.fr>)

³ Le capital social est une somme apportée par les associés ou les actionnaires dans une société, il est fixé à la création, il peut être augmenté ou diminué au fil des années. Comptablement, c'est une dette à long terme des actionnaires ou des associés possédant la société. Cette somme ne peut pas être restituée aux associés sauf en cas de dissolution de la société. (DELEMARLE, G, 2022)

possède un pouvoir lors des votes et prises de décisions lors des assemblées générales. Cependant, plutôt que de directement faire participer le public dans les décisions de l'entreprise, un certain nombre de site de crowdequity crée une société temporaire qui prendra les décisions à la place du public. Ceci afin de laisser le plus de pouvoir possible au porteur du projet. (LEFEBRE, A, 2022)

1.2.1.4. L'émission d'actions payantes aux actionnaires existants

L'entreprise offre aux actionnaires existants un droit de souscription à de nouvelles actions selon leur part du capital, cette souscription accorde plus de contrôle aux actionnaires acquéreurs en contre partie des fonds apportés, en plus d'une rémunération par dividendes dans le cas d'un bénéfice.

Le caractère interne de ce financement est dû, à son origine qui provient des actionnaires déjà existants, à l'intérieur de l'entreprise. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.34)

1.2.1.5. L'émission d'actions gratuites aux anciens actionnaires

Elle se fait dans le cadre de l'augmentation du capital par incorporation de réserve, dans le but de mettre en valeur la confiance des anciens actionnaires.

Le montant du bénéfice mis en réserve n'est pas destiné à la distribution de dividende mais au transfert de ce dernier au compte capital social, ce qui ne donne pas lieu à un flux de fond. L'augmentation du capital par cette opération entraîne une diminution du cours de l'action d'où la distribution d'un droit d'attribution de la valeur de la baisse du cours, dans le but de protéger les actionnaires de la dilution de leur portefeuille.

Elle est le résultat d'une accumulation des sommes non distribuées aux actionnaires mises en réserves, dans l'attente d'avoir un montant important à transférer au capital social, certes c'est un financement par augmentation du capital mais ce processus d'épargne utilisé par les entreprises est considéré comme de l'autofinancement.

1.2.1.6. La cession d'éléments d'actifs

Ce sont des ressources à long terme apportées par les associés ou les actionnaires pour permettre à une entreprise de renforcer son capital, leurs apports sont représentés par des titres

de propriété, part ou action, qui donnent droit à la perception des dividendes et aux droits de vote¹. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.34)

1.2.2. Le financement par emprunt

C'est le financement par des emprunts indivis entre un prêteur, qui accorde où s'engage à accorder des fonds avec ou sans garantie, et un emprunteur qui s'engage à rembourser le montant dû, tout en versant des intérêts à court, moyen ou long terme. Le montant de l'emprunt dépend du besoin de l'entreprise et des conditions énoncées par le prêteur. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.36)

1.2.2.1. Les crédits bancaires

La banque accord aux entreprises des crédits à court², moyen³ et à long terme⁴ afin de financer son cycle d'exploitation et des immobilisations.

1.2.2.1.1. Le crédit de mobilisation des créances commerciales

Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC) permet d'accorder un crédit du montant, d'un groupe de créances d'environ dix jours d'échéance, par une banque, après avoir reçu l'ordre de son client (entreprise) à travers un bordereau⁵, qui contient le cumul des créances en question, l'entreprise procède au remboursement de la banque après avoir encaissé les remboursements des créances par ses propres clients. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.36)

¹ La participation à la décision

² C'est un crédit consenti par l'entreprise pour financer ses besoins d'exploitation et de trésorerie dont la durée ne dépasse pas deux ans. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.36)

³ Ce sont des crédits de deux à sept ans de maturité, accordé par une banque pour le financement des investissements légers, dont l'amortissement égale à la durée de l'emprunt.

⁴ Ils sont d'une durée allant de sept à vingt ans et sont destinés à financer les investissements des entreprises. Ces crédits sont généralement accordés par une banque en concours avec un établissement spécialisé et leurs montants couvrent jusqu'à 80 % du montant de l'investissement. Ce genre de crédit sert au financement des investissements lourds de l'entreprise comme les constructions. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.39)

⁵ Un bordereau de caisse est un document où sont indiquées toutes les opérations, encaissements et décaissements, de la journée, quel que soit le mode d'encaissement (espèces, chèques, cartes bancaires...), afin de ne pas perdre une opération et trouver ainsi un solde de caisse faux en fin de journée. (TOUSSAINT. F, 2022)

1.2.2.1.2. Le financement Dailly

C'est un moyen de financement qui permet à une entreprise de bénéficier d'une ligne de crédit auprès de sa banque¹ déduction faite des agios² (intérêt et frais de dossier). Pour bénéficier de ce type de financement, l'entreprise doit justifier ses créances par la production des factures de ventes (hors effets de commerce³). (HANIFIJ et KADDOUR.C, P.37)

1.2.2.1.3. La facilité de caisse

En cas de décalage de trésorerie au sein d'une entreprise une demande ponctuelle de cette dernière d'un compte assorti d'une facilité de caisse auprès de sa banque, lui offre un solde négatif pendant une très courte durée d'un montant allant de 60 % à 70 % du CA mensuel de l'entreprise.

Un contrat écrit décrit sa spécificité, montant autorisé ainsi que les conditions générales d'utilisation, etc.

1.2.2.1.4. Le découvert bancaire

C'est est une autorisation de la banque voulue par une entreprise pour avoir un compte bancaire débiteur en une courte période, dans le but de faire face à une insuffisance en fonds de roulement⁴, le solde du découvert bancaire se fait automatiquement par une rentrée d'argent au compte bancaire de l'entreprise, le montant du découvert dépend d'un ensemble

¹ Soit par escompte de créances ou sous forme d'autorisation de découvert

² L'agio, dans le monde de la finance, il désigne un ensemble de frais perçus par une banque à l'occasion d'opérations régulières comme une avance ou un découvert. Il se compose souvent d'intérêts et de commissions bancaires. (JDN, 2020)

³ L'effet de commerce est un document émis par un créancier donnant ordre à un débiteur, par écrit et via une tierce personne, de payer une dette à un bénéficiaire à échéance. On compte parmi les effets de commerce la lettre de change ou un billet à ordre, entre autres. L'effet de commerce est un moyen de paiement utile aux entreprises dans le cadre de relations commerciales avec des délais de paiement. Cela permet de sécuriser et formaliser les conditions de paiement. (TOUSSAINT. F, 2022)

⁴ Le fonds de roulement est une somme d'argent Continuellement disponible pour couvrir les dépenses courantes de l'entreprise (paiement des fournisseurs, des employés et des charges de fonctionnement) en attendant d'être payé par ses clients. Entre la livraison des produits aux clients et l'encaissement des ventes, l'entreprise a toujours besoin de trésorerie, posséder un fonds de roulement lui permet de faire face à toutes ses dépenses, si elle ne le possède pas, elle doit avoir recours au financement bancaire à court terme, dont le paiement des intérêts entame sa marge bénéficiaire. (JDN, 2019)

de critères comme le CA, la structure financière de l'entreprise et aussi de la relation de confiance instaurée entre ses propriétaires et le banquier.

1.2.2.1.5. Le crédit de compagne

C'est un crédit octroyé pour les entreprises d'activités saisonnières, qui supportent des décaissements importants au début du cycle, en contrepartie d'encaissements ultérieur soit répartis sur une période donnée ou reçus en totalité par une seule vente, donc ce type de crédit permet de résoudre le problème de décalage entre achats, stockage et production qui génèrent des coûts et la vente qui induit une entrée d'argent. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.38)

1.2.2.1.6. Les avance sur marchandise

C'est un crédit accordé par la banque à une entreprise afin de lui permettre l'achat des marchandises nécessaires et leur stockage tout en considérant ces dernières comme garantie en cas d'insolvabilité de l'entreprise, le choix des marchandises à financer est un facteur important pour la banque qui ne finance que les marchandises non périssables et facilement vendues sur le marché.

1.2.2.1.7. Crédit par signature

C'est un engagement par la banque de l'entreprise avec signature d'une lettre, d'honorer les obligations de l'entreprise envers des tiers, ce qui rassure ces derniers et contribue à éviter des décaissements où les renvoyer à une date ultérieure. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.39)

1.2.2.2. Les prêts

Le "prêt" est le contrat par lequel une personne remet à une autre, à titre précaire, un objet, du matériel, ou des matériaux, des marchandises, ou une somme d'argent, à charge de restitution au terme qu'elles conviennent. L'emprunteur est un détenteur.

En ce qui concerne le prêt d'argent, la question souvent en question se rapporte à la preuve du prêt. Il est jugé en effet que la remise d'une somme d'argent ne suffit pas à justifier l'obligation pour la personne qui la reçoit, de la restituer. Le juge du fond doit constater que la preuve du prêt litigieux est rapportée conformément aux règles qui gouvernent la preuve des actes juridiques. Le contrat de prêt est définitivement formé non pas à la date de la souscription de la reconnaissance de dette mais à la date de la remise des fonds empruntés. (BAUMANN, A, 1996-2022)

1.2.2.3. Le prêt participatif

Le prêt participatif a été introduit par la loi du 13 juillet 1978. Il est destiné au financement à long terme des entreprises, tout particulièrement des petites et moyennes entreprises (PME).

Le prêt participatif s'analyse comme un moyen de financement intermédiaire entre le prêt à long terme et la prise de participation (selon le Dalloz 2009/2010). À l'origine, le remboursement du prêt participatif est subordonné au remboursement intégral par l'emprunteur de toutes ses autres créances bancaires (la dette est alors dite subordonnée). Il ne confère aucun droit de vote au prêteur et il est accordé moyennant le service d'un intérêt fixe, généralement majoré d'une participation au bénéfice net de l'emprunteur. (Référentiel des financements des entreprises, P.2).

1.2.3. Le financement mezzanine

C'est un type de financement particulier qui combine les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Le financement mezzanine se présente donc comme un mélange de dettes et de capital. Il doit être remboursé après la dette senior¹, et affiche donc une rémunération supérieure. Le financement mezzanine peut être situé entre la créance prioritaire et l'avoir net de la structure financière d'une société. (Dictionnaire économique et financier, 2019).

1.2.3.1. Les bons de jouissance

Un bon de jouissance est un titre de participation auquel sont rattachés des droits spécifiques, conformément à la loi et aux décisions prises par l'assemblée générale de la société. Ce qui importe essentiellement c'est d'être bien accompagné au moment de leur émission qui aura toujours lieu par l'intermédiaire d'un notaire en raison de l'acte authentique nécessaire à leur émission qui a un impact direct sur les statuts de la société. (FERRAZ, O, 2020, P.1)

¹ La dette senior est une dette particulière, qualifiée de dette privilégiée, contractée de façon classique par une entreprise auprès d'un établissement financier. Elle se distingue d'autres types de dettes, les dettes subordonnées, par le caractère prioritaire de son remboursement et par ses garanties spécifiques. La dette senior est intimement liée à la dette mezzanine, dans la mesure où le remboursement de la première a une influence directe sur le risque de la seconde.

1.2.3.2. Les emprunts convertibles

Tout emprunt convertible englobe l'option d'acheter une action à un prix défini. La valeur de cette option augmente lorsque le cours de l'action correspondante augmente. En revanche, lorsque le cours de l'action baisse, la valeur de l'emprunt convertible baisse aussi.

La limite inférieure de celui-ci s'appelle « bond floor » ou « plancher obligataire ». Elle correspond à la valeur de l'emprunt sans droit de conversion sur la même durée résiduelle et la même rémunération.

Les investisseurs qui souhaitent acquérir des convertibles peuvent investir directement dans ce type de produit. Mais il existe aussi des fonds attractifs qui investissent dans les emprunts convertibles. Il propose également un fonds obligataire investi dans des emprunts convertibles internationaux et composé ainsi d'un portefeuille très diversifié.

Ce droit de conversion¹ est un critère déterminant de l'emprunt convertible. Il donne au titulaire le droit ou l'obligation de convertir l'emprunt en actions dans un délai défini. Dans le deuxième cas, on parle d'un « emprunt convertible obligatoire ». Il s'agit d'une variante particulière de l'emprunt convertible classique. Tandis que pour ce dernier, l'investisseur a le choix de le convertir ou non en actions jusqu'à l'échéance, la conversion en actions est obligatoire au plus tard à l'échéance dans le cas d'un emprunt convertible obligatoire. Les investisseurs risquent donc davantage de subir des pertes de rendement en cas de baisse des cours. (PostFinance SA, 2019)

Section 2 : les formes spéciales du financement des stratégies

Les entreprises peuvent recourir à des formes spéciales de financement, telles que l'affacturage (factoring), le crédit-bail (leasing), le financement participatif ou encore les levées de fonds en cryptomonnaie. (<https://www.kmu.admin.ch>)

Dans cette section on va présenter les formes de financement particulières adoptées par une entreprise.

1. L'affacturage

L'affacturage, ou factoring en Anglais, est un transfert global des créances commerciales de l'entreprise (l'adhérent) à un tiers (le factor) qui prend en charge leur suivi et

¹ Qui peut aussi être une obligation de conversion selon la constitution de l'emprunt convertible.

leur recouvrement. Il consiste à vendre des créances pour obtenir des rentrées d'argent immédiates, quelle que soit l'échéance du paiement, et pour se défaire du risque de défaut. Ce mode de financement convient moins aux jeunes entrepreneurs, car ces derniers n'ont souvent pas encore suffisamment de créances de clients et peut représenter une source de financement intéressante pour les entreprises existantes qui reçoivent des commandes de leur clients.

L'entreprise dans ce cas se dégage de la responsabilité du remboursement en cédant la propriété des créances au factor, qui encaisse des commissions¹ en contrepartie d'un éventuel risque encouru. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.37)

2. Le crédit-bail

Le crédit-bail ou leasing en Anglais, s'agit d'une solution de financement alternative contractée auprès d'une société de crédit-bail ou un organisme financier, propriétaire du bien, qui permet à une entreprise de louer un bien mobilier ou immobiliers pour une durée déterminée.

En contrepartie des redevances² de loyer payées, l'entreprise a le droit d'exploiter tous les avantages économiques du bien, et peut reprendre celui-ci à l'échéance du contrat et dans ce cas le paiement d'une valeur résiduelle³ est exigée.

Le bien financé par le crédit-bail n'apparaît pas dans l'actif du bilan de l'entreprise, car il est considéré comme un engagement hors bilan, les redevances payées quant à elles figurent dans le compte de résultat. (HANIFI.J et KADDOUR.C, P.40)

¹ La commission est un nom issu du latin "commissio", lui-même tiré de "committere" qui signifie "confier", il désigne une charge qu'un individu confie à un tiers afin qu'elle soit accomplie à sa place. Ce terme peut renvoyer à une forme de rémunération. (<https://www.linternaute.fr>)

² La redevance est un paiement versé régulièrement au propriétaire d'un titre de propriété intellectuelle afin de pouvoir bénéficier d'un droit d'exploitation sur sa création, elle peut être publique. Dans ce cas, elle est versée par les usagers d'un service. Elle se distingue ainsi de la taxe par son caractère non obligatoire, celui qui n'utilise pas le service ne le paye pas. Dans le langage commercial, la redevance correspond à une part prédéfinie du CA annuel d'un franchisé versé au franchiseur afin d'utiliser sa marque. Dans ce cas, on utilise généralement le terme anglais royalty. (JDN, 2019)

³ La valeur résiduelle, en économie, détermine la valeur d'un bien à l'expiration de sa durée d'utilisation ou de location. Elle est un indicateur souvent utilisé par les entreprises qui réalisent d'importants investissements pour tenter de connaître la valeur de leurs équipements, une fois ces derniers totalement amortis. (JDN, 2019)

3. Le don participatif

C'est une forme de financement participatif, on distingue deux types de dons participatifs le crowdfunding et le royalty crowdfunding.

3.1. Le crowdfunding

Le crowdfunding « classique » est la forme de financement participatif la plus répandue. Comme toutes les formes de financement participatif, elle repose sur les contributions financières de la foule.

Le crowdfunding consiste à soumettre son projet d'entreprise sur une plateforme dédiée et de demander au grand public de contribuer à ce projet via des dons. Si la campagne aboutit, voire dépasse son objectif, le porteur du projet se voit verser l'intégralité des dons, après que la plateforme ait pris sa commission. Si la campagne n'atteint pas son objectif, le public est remboursé. Le crowdfunding peut, suivant la plateforme et la volonté du porteur de projet, fonctionner grâce à un système de contrepartie. Pour chaque montant de don, l'entrepreneur peut offrir une contrepartie aux particuliers qui participent à la campagne de financement. Offrir quelque chose en retour du don est un excellent moyen de réussir sa campagne de crowdfunding car cela ne peut que motiver le public à s'intéresser au projet.

3.2. Le royalty crowdfunding

Aussi appelé financement en royalties, est une forme de crowdfunding qui repose sur des contreparties financières. La foule qui investit dans le projet de l'entreprise se voit reverser chaque trimestre des royalties en fonction du CA de l'entreprise.

C'est un mode de financement utilisé pour financer une idée commerciale par l'intermédiaire des plateformes de financement participatif sans passer par les acteurs traditionnels. Il comprend trois types de financement, le Crowdlending¹, le Crowdequity² et le Crowdcharity³. Ce type de financement est une alternative intéressante pour les entrepreneurs nouvellement installés grâce à son caractère moins exigeant. (LEFEBRE, A, 2022)

¹ Prêt rémunéré par intérêts

² Financement contre participation au capital

³ Dons sans contrepartie ou dons avec contrepartie

Conclusion

L'analyse du choix d'une structure financière dans ce deuxième chapitre s'est orientée beaucoup plus vers les modalités de financement, surtout en ce qui concerne l'augmentation des fonds propres de l'entreprise et le choix des crédits bancaires, d'autant plus que le thème de notre recherche n'est pas spécifique à une catégorie d'entreprises et selon son besoin en matière de financement.

Nous avons essayé de citer les différents moyens de financement, en se basant sur la classification schématisée dans la figure n°10, ce qui nous a permis de constater que le choix d'une stratégie de son entreprise dépend de ses moyens de financement et savoir le mode de financement que doit prendre une entreprise face à une situation inattendue, soit faire face à cette situation avec ses fonds propres ou recourir à des fonds externes suite à l'insuffisance de ses ressources internes, en augmentant son capital par la cession d'éléments d'actifs ou l'investissement participatif, en recourant aux crédits bancaires, la facilité de caisse, ou bien par la vente de ses créances pour obtenir des rentrées d'argent immédiates, ce qu'on appelle l'affacturage. Répondant ainsi à la deuxième sous-question, tout en infirmant la deuxième sous-hypothèse.

L'entreprise doit diagnostiquer son environnement interne et externe afin de détecter ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de son environnement externe pour tracer sa démarche stratégique. Puis, définit la structure financière de celle-ci et choisi son mode de financement afin de rédiger son plan stratégique pour la mettre en œuvre. En contrôlant et évaluant ses investissements, l'entreprise définit les contraintes à régler en apportant des changements stratégiques et choisissant le mode de financement adéquat avec la stratégie choisie.

À travers ce chapitre, on a constaté que chaque mode de financement est adéquat à un besoin de financement et que le choix de celui-ci n'est pas toujours un choix, l'autofinancement est insuffisant pour financer les projets de grande envergure, les PME n'ont pas accès au marché financier et se contentent des petits investissements proportionnels aux ressources qu'elles peuvent octroyer, les grandes sociétés publiques ont accès mais ne peuvent pas accroître leur capital sans distribution de la part des investisseurs étrangers, or, les grandes entreprises privées, ne s'orientent pas vers l'ouverture de leur capital pour ne pas perdre leur pouvoir décisionnel. Les établissements bancaires accordent des crédits selon la taille de

l'entreprise et les montants prêtés sont restreints par des conditions qui s'ajoute à la procédure administrative.

Le mode de financement sélectionné ne dépend pas uniquement des critères théoriques, mais aussi de la réglementation, du type d'entreprise et de la nature des investissements voulus. Et les choix stratégiques d'une entreprise dépendent de ses moyens financiers Répondant ainsi à la troisième sous-question concernant la diduction de l'impact du financement de l'entreprise sur sa stratégie, tout en confirmant la troisième sous-hypothèse.

L'illustration à travers le cas du GROUPE CEVITAL, va nous permettre de déterminer dans la pratique, la politique de financement adaptée par ce type d'entreprise et de dégager un écart entre la théorie et la pratique s'il y a lieu.

Chapitre III

Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Introduction

Ce chapitre, est consacré à la présentation générale de l'entreprise ainsi que sa stratégie, l'interprétation des résultats et l'analyse de l'impact du financement de la SPA CEVITAL sur sa stratégie, dont on va présenter l'entretien qui s'est déroulé avec son directeur des ressources humaines (DRH) qui exprime le rapport entre la finance et la stratégie de cette entreprise pendant la crise sanitaire.

Pour cela, on a divisé ce chapitre en deux sections, dont la première résume une présentation générale de l'entreprise CEVITAL et sa stratégie, la deuxième résume l'analyse et l'interprétation de l'entretien et l'analyse de l'impact de cette crise sur le financement de sa stratégie.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Section 1 : la stratégie de la SPA CEVITAL

Dans cette section on va parler de l'entreprise où on a effectué notre stage, ainsi que la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant notre méthode de recueil d'informations adoptée, afin de mener à terme notre thématique de recherche, et présenter sa stratégie.

1. Présentation de l'organisme d'accueil de la SPA CEVITAL

CEVITAL est une SPA au capital privé, dont les principaux actionnaires sont Issad REBRAB et fils. Elle a été créée en mai 1998 et elle est implantée à l'extrême-Est du port de la wilaya de Béjaïa.

Elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1.1. Les activités de CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- La plasturgie.
- Les huiles végétales.
- Stockage des huiles conditionnées

En attendant d'être vendues à partir des plateformes logistiques.

- La margarine.
- Le beurre.
- Le sucre roux.
- Le sucre liquide.
- Les boissons.
- Les sauces.
- Production de CO₂ et des fleurs de chaux.

Le CO₂ est utilisé pour fabriquer de l'urée, un engrais très utilisé qui peut également servir de précurseur pour de nombreux plastiques, de l'acide salicylique qui entre dans la composition de l'aspirine, de certains produits anti-acné, ou encore des polycarbonates et des carburants (CAILLOCE, L, 2016, P.1)

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Quant aux fleurs de chaux elles sont utilisées pour divers travaux de finition à savoir les badigeons et peintures (directement avec de l'eau), les enduits de finition, les mortiers plâtre chaux, les crépis, la désinfection des murs, l'élévation de maçonneries légères et l'épandage. (VIALARD. N et al. 2007. P.1)

1.2. Les objectifs de CEVITAL

Les objectifs visés par la SPA CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- La satisfaction de la demande du marché.
- Satisfaction de la clientèle en fabriquant des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs.
- La plantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes (politique d'intégration du groupe consistant à limiter les importations au strict minimum).
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses. Cette option relève aussi d'une politique d'intégration et d'une vision stratégique de profiter de la production des graines oléagineuses dont les coûts d'importation risquent de grever largement la compétitivité du groupe. (ISSAADIA et SIDANI.N, 2016/2017, PP.57-58)
- La création d'une nouvelle activité qui est la production des céréales, une fois l'usine de trituration des graines Oléagineuses achevée.
- L'exportation de 860000 tonnes de sucre vers plusieurs pays. (Annoncé par le DRH lors d'un entretien le 29/05/2022)

2. Présentation de la méthodologie de recherche

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, on a utilisé une analyse qualitative en s'appuyant sur un entretien. Ce dernier s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines notamment pour connaître la stratégie adaptée par l'entreprise ainsi que les éléments qui l'ont influencées durant la crise, mesurer l'impact de cette dernière sur la finance de l'entreprise, savoir avec quels moyens financiers elle a géré ses anomalies et quels sont les objectifs attendus.

Afin de répondre à notre problématique on a effectué notre étude au niveau de la SPA CEVITAL pour collecter les informations qui conviennent afin de mettre en exergue la perception et la réalité de la mise œuvre d'une stratégie en tenant compte de son

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

environnement et la manière dont les dirigeants mettent en œuvre les moyens financiers nécessaires pour tracer cette démarche stratégique.

3. Présentation de la stratégie de l'entreprise

La réussite d'une entreprise dépend de la démarche stratégique tracée par ses dirigeants.

À cet effet, les choix stratégiques effectués par la société CEVITAL sont :

Pour ses stratégies génériques, elle a adopté une stratégie de coût-différenciation, elle a combiné la stratégie de volume avec la stratégie de sophistication, pour ses DAS corps gras et sucre, une stratégie de sophistication, pour ses DAS fabrication de boissons et sauces et une stratégie de niche, pour ses DAS production de CO2 et des fleurs de chaux, afin de réaliser ses objectifs et augmenter sa part de marché.

Concernant le DAS Corps gras, elle a adopté une stratégie de sophistication combinée avec une stratégie de volume pour les végétaux liquides.

- Elle a opté pour une stratégie de coût « volume » pour **l'huile elio**, d'où elle a proposé une même offre que ses rivaux, elle a augmenté sa production et baissé ses coûts afin d'augmenter sa part de marché.
- Elle a opté pour une stratégie de différenciation « spécialisation » pour **l'huile FLEURIAL**, la spécificité de cette huile vient de son multi-usage, la possibilité de sa réutilisation jusqu'à 10 fois et de la praticité de son emballage.
- Elle a opté pour une stratégie de sophistication « spécialisation » pour **l'huile FRIDOR** qu'elle a développée spécialement pour les professionnels de la restauration, pâtisserie et viennoiserie.
- Elle a opté pour une stratégie de sophistication « amélioration » pour **l'huile FLEURIAL DUO**, d'où l'offre de référence est **l'huile FLEURIAL** (100% tournesol) et l'huile améliorée est **l'huile FLEURIAL DUO** (qui est un mélange d'huile de tournesol et d'huile de soja, aussi elle est riche en vitamine E et peut-être considérée source d'Oméga 3).

Pour les végétaux solides, elle a adopté une stratégie de sophistication « spécialisation ».

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

- La spécificité de son **beurre Fleurial** vient de son multi-usage, à tartiner, à cuire, à rôtir et à préparer des gâteaux.
- Elle a opté pour une stratégie d'amélioration pour le **beurre Tendre Gourmand**, qui est préparé à base de crème fraîche, l'amélioration apportée est qu'il est sans additif et sans conservateurs.
- La spécificité de son **Smen Medina** vient de son usage, à cuire et à préparer des gâteaux.

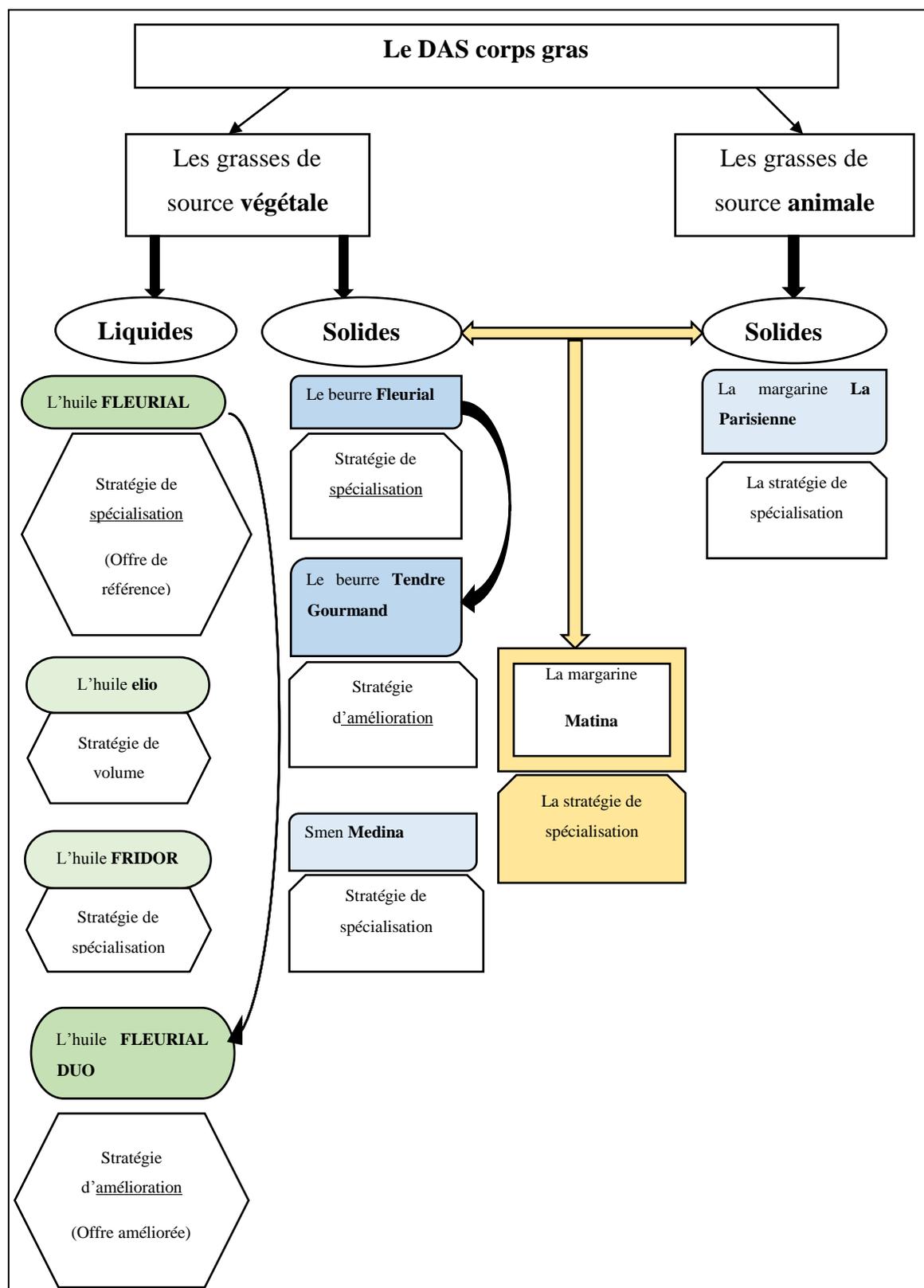
Et pour ses corps gras de source animale, la société a adopté une stratégie de « spécialisation », la spécificité de sa **margarine La Parisienne** vient de son usage, elle est destinée au feuilletage.

- Pour sa **margarine** à tartiner **Matina**, elle est préparée à base d'huile de tournesol, de coprah et de palm, donc un mélange de grasses végétales et animales, et contient moins de cholestérol que le beurre. Ainsi la stratégie adoptée est « la spécialisation ».

Le schéma suivant montre les différentes stratégies adoptées pour ce DAS.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Schéma n° 3 : les stratégies génériques adoptées pour le DAS corps gras



Source : réalisé par nos soins, à partir des données collectées des fiches des produits du Groupe CEVITAL. Disponible sur l'URL : www.cevital-agro-industrie.com. Consulté le : 16/09/2022.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Concernant le DAS sucre, la société CEVITAL a adopté une stratégie de sophistication combiné avec une stratégie de volume.

- Elle a opté pour une stratégie de coût « volume » pour le **Sucre Blanc cristallisé « SKOR »**, d'où elle a augmenté sa production et baissé ses coûts afin d'augmenter sa part de marché.
- Elle a opté pour une stratégie de spécialisation pour le sucre blanc en morceaux et raffiné, le sucre de canne, le sucre liquide ainsi que le sucre glace.

Concernant le DAS Boissons, fabrication des jus « **Tchina** », la société CEVITAL a adopté une stratégie de sophistication « spécialisation ».

Concernant le DAS Sauces, la société CEVITAL a adopté une stratégie de sophistication.

- Elle a opté pour une stratégie d'amélioration pour la **Mayonnaise ail et fines herbes**, d'où l'offre de référence est la Mayonnaise simple, afin d'augmenter sa part de marché.
- Pour les autres sauces, Ketchup, Moutarde, Harissa et Sauce Barbecue, elle a adopté une stratégie de spécialisation.

Concernant les DAS production de CO2 et des fleurs de chaux, la société CEVITAL a adopté une stratégie de niche, d'où elle vise un segment particulier avec des clients ayant des caractéristiques particulières.

Le Groupe CEVITAL, s'y orienté vers une stratégie délibérée en début de crise en Chine, et une stratégie émergente pendant la crise sanitaire.

Pour ses stratégies globales, avant la crise sanitaire, il a adopté, tout d'abord, une stratégie de diversification en investissant dans plusieurs DAS et développant de nouvelles activités s'appuyant sur son métier d'origine, une stratégie de diversification non liée en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes des autres, mais qui s'appuient sur les mêmes ressources (autofinancement), une stratégie d'intégration horizontale, en possédant des activités complémentaires, comme le DAS plasturgie qui fournit des emballages aux produits d'autres DAS, en élargissant sa gamme de produits et possédant des clients en communs, une stratégie d'intégration verticale en cherchant l'accroissement du marché potentiel, en suit, instauré une stratégie d'internationalisation, en choisissant de développer ses activités à l'étranger.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Pour sa stratégie de croissance externe, la SPA CEVITAL a adopté une stratégie de pénétration spécifique à chaque marché, en tenant compte des particularités et des différences culturelles de chaque pays. (ISSAADI, A et SIDANI, N. P.75)

Elle a opté aussi pour une stratégie de diversification de l'économie nationale et le développement des exportations hors hydrocarbures. Et une stratégie d'acquisition d'entreprises Européennes, d'implantations en Afrique et en Amérique Latine, afin de renforcer ses capacités exportatrices et confirmer sa tendance progressive d'une année à une autre. (ISSAADI, A et SIDANI, N. P.81)

La SPA CEVITAL a pu couvrir toute la demande nationale en occupant une place concurrentielle sur le marché national grâce à ses stratégies de volume, de sophistication et de niche, et de diversification de ses produits qui connaissent un succès irréprochable et exporter une partie de sa production en réalisant l'adéquation qualité/prix.

Afin de pouvoir poursuivre la marche en avant vers la croissance et de stabiliser son activité sur des marchés concurrentiels, la société CEVITAL a suivi une stratégie des fusions-acquisitions en rachetant des groupes internationaux, les groupes Français FAGOR-BRANDT et OXXO, l'acquisition du pôle sidérurgique de l'usine Lucchini Italien et la réalisation d'autres investissements rentables au Sénégal, l'extraction des phosphates, services, énergie, etc. à Djibouti et au Mali l'acquisition de complexe sucrier et au Brésil dans le cadre d'une stratégie de sécurisation de son approvisionnement en sucre roux, soja et maïs. Ces stratégies s'inscrivent dans le cadre de l'expansion de CEVITAL au niveau mondial qui va lui permettre de devenir un acteur mondial. (ISSAADI, A et SIDANI, N. P.81)

Concernant sa stratégie globale, durant la crise sanitaire mondiale COVID-19, la société a adopté une stratégie réalisée.

On voit que le Groupe CEVITAL n'a pas suivi une même démarche stratégique pour l'ensemble de ses DAS, il a opté pour une stratégie de diversification ou de niche, et pour une stratégie particulière pour certains DAS, en alliant stratégie de différenciation et stratégie de coût. Au niveau global elle a adopté une stratégie de diversification et développer une stratégie de croissance externe en alliant diversification et internationalisation.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Section 2 : étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL et interprétation des données

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais de l'entretien.

1. Entretien avec le directeur des ressources humaines

Cet entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines de la SPA CEVITAL pour nous faire part de quelques détails sur la crise sanitaire et son impact sur la stratégie et la finance de l'entreprise.

L'objectif de notre questionnaire est de :

- Connaître la stratégie adoptée par l'entreprise.
- Mesurer l'impact de la crise sur la finance de l'entreprise.
- Connaître les éléments qui ont influencé la stratégie de l'entreprise durant la crise.
- Savoir avec quels moyens l'entreprise a géré ses anomalies pendant la crise.
- Connaître les objectifs de cette entreprise ainsi que son orientation stratégique.

Chacune de ces questions sera détaillée par d'autres questions liées à la crise sanitaire et son impact sur la finance de la SPA CEVITAL.

2. Interprétation des données

Les tableaux suivants synthétisent les informations qu'on a recueillie à travers l'entretien qu'on a effectué avec monsieur OULARBI Larbi, le DRH du groupe CEVITAL en date : 29/05/2022 à 15h, sur les choix stratégiques de cette entreprise, ses modes de financement et sur la crise sanitaire et son impact sur sa stratégie et sa finance.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Tableau n° 3: questions et réponses de l'entretien sur les choix stratégiques de la SPA CEVITAL

Questions	Réponses
1- Quelles sont les activités de votre filiale ?	<ul style="list-style-type: none"> - La plasturgie. - Raffinage et conditionnement des huiles végétales. - Stockage des huiles conditionnées <p>En attendant d'être vendues à partir des plateformes logistiques, common language runtime (CLR).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production, conditionnement et conservation de la margarine <p>(Reste le temps qu'il faut).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production, conditionnement et conservation de beurre (reste le temps qu'il faut). - Raffinage, humidification, moulage, conditionnement, expédition et stockage de sucre roux. - Fabrication, conditionnement et conservation des boissons. - Production, conditionnement et conservation des sauces. - Production de CO2 et des fleurs de chaux.
2- Qu'est ce qui a influencé votre stratégie d'entreprise pendant la crise ?	- Les barrières à l'entrée.
3- Y avait-il une activité qui n'a pas fonctionné pendant la crise ? - Si oui, laquelle ?	<ul style="list-style-type: none"> - Oui. - L'huile. <p>La réduction de la production par manque d'effectif sur telle ou telle ligne.</p>
- L'avez-vous abandonné ?	- Non.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

4- Votre stratégie commerciale vous a-t-elle permis d'atteindre vos objectifs ? - Si oui, pouvez-vous me donner un bref aperçu ?	- Oui. - Le marché domestique a été régulièrement approvisionné.
5- Que voulez-vous devenir ?	Il en est de mesure du marché extérieur 860000 Tonnes de sucre exporté vers plusieurs pays.

Source : annoncé par le DRH lors d'un entretien le 29/05/2022.

Interprétation :

1. La réponse du DRH à la première question concernant la définition des activités de la SPA CEVITAL, a pour but de définir la stratégie de cette entreprise.

Ses deux activités principales de sont le raffinage des huiles végétales et de sucre roux ; elle produit la margarine, le beurre, les sauces, le CO2 et les fleurs de chaux. Et fabrique le plastique et les boissons.

Une fois l'usine de trituration des graines Oléagineuses achevée, l'entreprise va produire les céréales.

Pour la stratégie corporate, elle a adopté une stratégie de diversification et d'internationalisation, ses activités n'ont pas un rapport direct les unes avec les autres, sauf le DAS plasturgie avec les DAS corps gras, sucre, sauces et boissons, et elle les a développées à l'étranger.

2. Concernant les facteurs qui ont influencé la stratégie de la société CEVITAL pendant la crise sanitaire, le DRH a répondu avec cette expression : « on a rencontré des difficultés avec l'importation (importation des masques et des gels hydro alcooliques) il y avait des barrières à l'entrée politiques et financières. Aussi, il fallait faire des tests de polymérase chain reaction (PCR) à chaque fois. Ce qui a engendré des coûts très importants pour l'entreprise. Autant que CEVITAL à un effectif important c'était difficile de suivre tous les salariés, donc on leur a fait des tests mensuels pour savoir si tout va bien ; donc comme vous le voyez c'est toute une démarche ».

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Et il a ajouté qu'il est nécessaire de compter sur soi et prendre en compte les contraintes de l'environnement et que la force de CEVITAL c'est sa capacité à s'adapter aux changements.

3. Le DRH a répondu à la troisième question comme suit : « oui il y avait une activité qui n'a pas fonctionné pendant la crise, ça concerne le raffinage des huiles végétales, il y avait une baisse de production par manque d'effectif sur quelques lignes de production, mais on ne l'a pas abandonné ».

4. Concernant la réponse à la quatrième question, le DRH a cité un seul objectif atteint grâce à la stratégie commerciale de la SPA CEVITAL qui est : l'approvisionnement régulier du marché domestique.

5. L'objectif de cette entreprise est d'exporter 860000 Tonnes de sucre vers plusieurs pays.

Commentaire :

D'après les activités citées dans le tableau, on constate que la SPA CEVITAL se spécialise dans l'industrie agroalimentaire, elle couvre le marché local et exporte un surplus grâce aux prix et qualité de ses produits.

Concernant sa stratégie, durant cette période, on voit qu'elle était influencée par les lois étatiques qui ont interdit de se déplacer et d'importer ou d'exporter, ce qui a bloqué ses achats et ventes.

La SPA CEVITAL a mis en place une stratégie commerciale avec laquelle elle a apporté des solutions adaptées pour l'atteinte de ses objectifs, et cela en adoptant une stratégie émergente afin d'assurer le bon déroulement de travail et protéger son personnel qui constitue un avantage concurrentiel pour celle-ci, négocier certaines conditions avec l'État relatives aux déplacements, à savoir le mode de transport du personnel de l'entreprise, le mode de ses distributions et les délais de livraisons. Le transport des travailleurs durant la crise a pour but d'accroître ses capacités de production et assurer la continuité de ses activités, concernant les autorisations de distribution, c'est pour couvrir les demandes de ses clients au niveau national et assurer la vente de ses produits.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Tableau n° 4 : questions et réponses de l'entretien sur les modes de financement de la SPA CEVITAL

Questions	Réponses
1- Avec quels moyens financiers vous avez mené les actions faites pendant la crise sanitaire ?	Financement interne : Autofinancement (des moyens financiers colossaux)

Source : annoncé par le DRH lors d'un entretien le 29/05/2022.

Interprétation :

Par rapport aux moyens financiers avec lesquels la SPA CEVITAL a financé les actions mises en œuvre pendant la crise sanitaire, le DRH a confirmé qu'elle comptait sur ses fonds propres.

Commentaire :

Concernant le mode de financement de la SPA CEVITAL, elle a opté pour un mode de financement interne « autofinancement » et financé sa stratégie par ses fonds propres.

Tableau n° 5 : questions et réponses de l'entretien sur l'impact de la crise sanitaire sur la stratégie et la finance de la SPA CEVITAL

Questions	Réponses
1- Quel est l'impact de la crise sanitaire sur la finance et la stratégie de l'entreprise ?	On a pris nos précautions avant que le virus n'atteigne l'Algérie, on a commencé par l'importation des masques et des gels hydroalcooliques, et on a rencontré des difficultés avec l'importation, et à sensibiliser les travailleurs aux dangers du virus puis on a contrôlé leurs comportements dans et en dehors de leurs bureaux. La procédure suivie pour détecter le personnel contaminé par le COVID-19 est de leur faire des tests de PCR à chaque fois. Ainsi après avoir les résultats de suivi on peut identifier ceux qui sont contaminés et de les faire

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

	suivre, aussi suivre les comportements des salariés qui ne sont pas contaminés lors du travail pour savoir s'ils sont contaminés ou pas. Autant que la SPA CEVITAL à un effectif important c'était difficile de suivre tous les salariés, donc on leurs a fait des tests mensuels pour savoir si tout va bien, on a loué des bus pour transporter nos travailleurs et comme c'était le confinement on a géré les difficultés rencontrées ; donc comme vous le voyez c'est toute une démarche.
2- Les attentes de votre clientèle satisfaites ont-elles changées pendant la crise ?	Non.
3- Y avait-il une baisse d'activité durant cette crise ?	Oui, une baisse minime.
4- Quels sont les éléments qui ont freiné vos achats et ventes pendant la crise ?	Les stratégies mises en œuvre nous ont permis d'amortir les effets de la crise.
5- Comment vous l'avez géré ?	Avec doigté.
6- Est-ce que les efforts déployés pendant la crise pour l'atteinte de vos objectifs sont rentables ?	Oui.

Source : annoncé par le DRH lors d'un entretien le 29/05/2022.

Interprétation :

1. D'après la réponse du DRH à la première question, on peut tirer les points importants qui se résume dans :

- L'impact de la crise sur la finance de l'entreprise :

- L'importation des masques et des gels hydroalcooliques.
- La gestion des difficultés rencontrées avec l'importation.
- La location des bus pour le transport des travailleurs.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

- Les tests de PCR fait pour le personnel de la SPA CEVITAL.

- Le suivi de ceux qui sont contaminés.

▪ L'impact de la crise sur la stratégie de l'entreprise :

La SPA CEVITAL a adopté une stratégie délibérée avant la crise, début de crise en Chine, par la prise de décisions d'importation des masques et des gels hydroalcooliques, imposer de nouvelles règles au travail (la distanciation, le port des masques, etc.)

Elle a s'y orientée vers une stratégie émergente durant la crise : la décision de la continuité de son activité avec le système 3 équipes * 8 heures, le transport de son personnel, le contrôle de leurs comportements dans et en dehors de leurs bureaux, la gestion des difficultés rencontrées avec l'importation, , le recrutement de nouveaux employés pour occuper les postes de travail vacants et le suivi des comportements des salariés qui ne sont pas contaminés lors du travail pour savoir s'ils sont contaminés ou pas.

2. Le DRH a confirmé que les attentes de leur clientèle satisfaites n'ont pas changé pendant la crise.

3. Concernant la troisième question il a confirmé qu'il y avait une baisse d'activité durant la crise (une baisse minime).

4. Le DRH a répondu à la quatrième question portant sur les éléments qui ont freiné les achats et ventes de la SPA CEVITAL pendant la crise par : « les stratégies mises en œuvre nous ont permis d'amortir les effets de la crise ».

5. La septième question concerne la façon dont elle a géré ses freins, et le DRH m'a répondu avec l'expression suivante : « avec doigté ».

6. Le DRH a confirmé que les efforts déployés pendant la crise pour l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise sont rentables.

Commentaire :

La SPA CEVITAL s'est orientée vers une stratégie réalisée (une stratégie délibérée avant la crise et une stratégie émergente durant la crise) ce qui lui a permis d'amortir les effets de la crise et de garder sa place dans le marché et développer son avantage concurrentiel mais cela a engendré des dépenses.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

3. Analyse de l'impact de la crise sanitaire sur le financement des stratégies de l'entreprise CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL a assuré le financement de sa nouvelle stratégie pour garder sa place dans le marché ce qui a engendré des frais énormes.

Avant la crise (début de crise en Chine) :

- L'importation des masques, avec un prix de 300 DA/Unité au lieu de 30 DA/Unité, et des gels hydroalcooliques.

Durant la crise :

- Le financement de ses décisions stratégiques (la continuité de ses activités avec le système 3 équipes * 8 heures)
- La gestion des difficultés rencontrées avec l'importation.
- La location des bus pour transporter le personnel.
- Le paiement des frais des tests de PCR (des tests mensuels) faits pour les salariés pour détecter le personnel contaminé par le COVID-19.
- Le suivi du personnel contaminé.

Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19

Conclusion

À travers ce troisième chapitre on a essayé d'étudier et d'analyser la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19.

- En ce qui concerne l'étude et l'analyse de la démarche stratégique du groupe CEVITAL, on a constaté qu'au niveau des activités, il a adopté une stratégie de différenciation pour les DAS boissons et sauces, une stratégie de niche pour les DAS production de CO2 et des fleurs de chaux, et une stratégie particulière pour les DAS corps gras et sucre, en alliant stratégie de différenciation et stratégie de coût avant la crise et une stratégie émergente pendant la crise, un plan de cette démarche a été élaboré pour accroître ses capacités de production, assurer la continuité de son activité, motiver au maximum son personnel, afin d'augmenter sa performance et sa compétitivité ; et au niveau globale, il a adopté une stratégie de diversification et d'internationalisation avant la crise sanitaire et s'est orientée vers une stratégie réalisée durant la crise (une stratégie délibérée en début de crise en Chine et une stratégie émergente durant la crise), ce qui lui a permis d'amortir les effets de la crise et de garder sa place leader dans le marché.
- En ce qui concerne la structure financière des stratégies du groupe CEVITAL, selon les réponses de l'enquête on peut dire qu'il a opté pour un mode de financement interne en se basant sur l'autofinancement.
- En ce qui concerne l'existence des modalités de financement particulières durant la crise sanitaire en dehors des critères de base du choix de financement au GROUPE CEVITAL, nous tenons à mentionner que ce n'était pas possible d'accéder aux documents financiers, des exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021, suivants : les comptes des résultats, les bilans financiers et les plans de financement. Sachant que nous n'avons pas pu avoir ces documents financiers sur internet. Mais selon les informations collectées lors de l'entretien qui s'est déroulé avec le DRH du groupe en date de 29/03/2022, on peut dire qu'il a financé sa stratégie réalisée en se basant sur ses fonds propres.

Répondant ainsi à la quatrième sous-question concernant les choix stratégiques et les modalités de financement adoptés par la SPA CEVITAL en situation normale et en situation de crise sanitaire, en infirmant la quatrième sous-hypothèse qui dit que les risques de la crise sanitaire COVID-19 ont influencé ses modes de financement.

Conclusion générale

En citant en détail les différents choix stratégiques, dans l'analyse de la démarche stratégique, dans le premier chapitre, nous avons compris que chaque type de stratégie est adopté à un niveau, corporate ou global. En prenant en compte les intervenants de l'environnement à analyser avant de prendre les décisions stratégiques et de tracer et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Et à travers ce chapitre on a distingué l'existence de stratégies particulières en dehors des critères de base du choix de celles-ci, et de savoir quel type de stratégie adopté en situation de crise. Ainsi que, la relation existante entre stratégie et finance d'entreprise, la stratégie contribue à la valeur de l'entreprise, cette dernière peut gagner des parts de marché en exploitant un avantage concurrentiel fondé sur un positionnement, des ressources, des compétences distinctives ou de tout autre élément lui permettant de se démarquer de ses rivaux. La transposition des résultats des décisions stratégiques dans des états financiers prévisionnels permet de prendre des décisions stratégiques qui maximisent la richesse de ses actionnaires et de calcul de la valeur potentielle d'un plan stratégique pour mesurer la contribution de la stratégie de l'entreprise à sa valeur. Aussi, les choix stratégiques de cette dernière dépendent de ses moyens financiers, et face à la diversité de ceux-ci le choix optimal reste une des préoccupations majeures des entrepreneurs et des chefs d'entreprises.

Les ressources de l'entreprise peuvent être la cause de sa réussite ou de son échec. Que ce soit la taille de l'entreprise, ses dirigeants doivent implémenter les stratégies qui créeront et augmenteront sa valeur. Pour réussir leur choix, il est essentiel de bien définir la structure financière de leur stratégie afin d'opter pour un moyen de financement adapté. Les modes de financement que doit prendre une entreprise face à une situation inattendue, sont l'autofinancement, si elle est solvable, ou les fonds externes, suite à l'insuffisance de ses ressources internes, et cela par l'augmentant son capital, par la cession d'éléments d'actifs ou l'investissement participatif, ou par l'octroi de crédits bancaires, la facilité de caisse, ou bien par l'affacturage qui consiste à vendre ses créances pour obtenir des rentrées d'argent immédiates.

À travers le deuxième chapitre, par l'étude des différentes modalités de financement, on a constaté que chaque mode de financement est adéquat à un besoin de financement et que le choix de celui-ci n'est pas toujours un choix, certaines entreprises n'ont pas accès au marché financier et se contentent des investissements proportionnels aux ressources qu'elles peuvent octroyer, et que les choix stratégiques de l'entreprise dépendent de ses moyens financiers.

En citant en détail des différents choix stratégiques du groupe CEVITAL, dans l'étude et l'analyse sa démarche stratégique pendant la crise sanitaire COVID_19, à travers le troisième chapitre, on a constaté qu'au niveau des activités il a adopté une stratégie de différenciation pour les DAS boissons et sauces, une stratégie de niche pour les DAS production de CO2 et des fleurs de chaux, et une stratégie particulière pour les DAS corps gras et sucre, en combinant stratégie de différenciation et stratégie de coût, avant la crise et une stratégie émergente pendant la crise essentiellement pour assurer la continuité de ses activités et augmenter sa performance et sa compétitivité.

Au niveau global il a adopté une stratégie de diversification avant la crise et une stratégie réalisée durant la crise afin d'amortir les effets de cette dernière.

Au niveau mondial la SPA CEVITAL a adopté une stratégie de pénétration spécifique à chaque marché, en tenant compte des particularités et des différences culturelles de chaque pays. (ISSAADI, A et SIDANI, N. P.75)

Le groupe CEVITAL a opté pour une stratégie de diversification de l'économie nationale et le développement des exportations hors hydrocarbures, il a suivi aussi une stratégie des fusions-acquisitions en rachetant les groupes internationaux, afin de renforcer ses capacités exportatrices et confirmer sa tendance progressive d'une année à une autre. (ISSAADI, A et SIDANI, N. P.81)

On a constaté que le groupe CEVITAL a effectué des changements stratégiques causés par la crise sanitaire mondiale.

Il est apparent que le mode de financement principale de la SPA CEVITAL est l'autofinancement, et que sa situation financière est favorable. En ce qui concerne l'existence des modalités de financement particulières durant la crise sanitaire en dehors des critères de base du choix de son financement, nous tenons à mentionner que ce n'était pas possible d'accéder aux documents financiers, des exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021, suivants : les comptes des résultats, les bilans financiers et les plans de financement. Cependant, selon les informations collectées lors de l'entretien qui s'est déroulé avec son DRH en date de 29/03/2022, on a confirmé qu'elle dispose d'une capacité d'autofinancement avec laquelle elle a financé ses stratégies.

Ceci nous a amené à tirer certaines conclusions sur la cause des échecs qu'ont connues les entreprises privées Algériennes, dont l'accès au financement est très complexe.

Le financement d'une stratégie de sortie de crise par les crédits bancaires, n'est pas la solution adéquate, car les banques s'inquiètent du risque de solvabilité de celles-ci devant le montant des dettes et le ralentissement de l'activité pendant cette période qui a réduit leur capacité de les rembourser.

En effet, même si les aides Étatiques existent mais elles sont insuffisantes pour financer une restructuration profonde.

Le renforcement des capitaux propres reste la solution pour désendetter et financer leur stratégie de sortie de crise, et cela par l'investissement participatif, le crowdlending, qui consiste à demander un prêt, ou le crowdequity, qui consiste à faire participer le public à l'augmentation du capital social de l'entreprise par lui faire acheter des titres sous formes d'actions ou parts sociales, tout en négociant les conditions de l'entrée de l'investisseur au capital de l'entreprise, ou bien par l'affacturage pour obtenir des rentrées d'argent immédiates.

D'autres part, les entreprises solvables assurent le financement de leur stratégie de crise par les fonds propres suite à la suffisance de leurs ressources internes, comme notre cas d'étude la SPA CEVITAL qui a financé sa stratégie réalisée par ses fonds propres.

Répondant ainsi à notre question fondamentale concernant la manière dont une entreprise met en place les moyens de financement nécessaires pour implémenter ses stratégies dans une situation de crise sanitaire, tout en infirmant l'hypothèse principale.

De ce résultat on peut dire que les entreprises doivent être agiles et doivent avoir un personnel compétent, des conseillers financiers qui déterminent clairement les moyens de financement nécessaires et planifient les processus d'exécution, et des dirigeants compétents qui adoptent leur mode de financement en fonction de leurs stratégies. Les moyens humains peuvent être la ressource clés de succès d'une entreprise.

Références bibliographiques

1. ARDOIN, J.L et al, (2013), *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*, 6eme édition, éd : Dunod, Paris.
2. ABADIE Pauline, (2013), *Entreprise Responsable et Environnement : Recherche d'une Systématisation en Droit Français et Américain* [en ligne], éd : Éditions juridiques, Bruylant. Consulté le 05/08/2022 Disponible sur l'URL : <https://ebookcentral-proquestcom.snd11.arn.dz/lib/cerist/reader.action?docID=2085596&ppg=95>
3. BOUGLET, JOHAN, (2013), *La stratégie d'entreprise : Diagnostic stratégique Stratégies business Stratégies corporate Mise en œuvre de ces stratégies*, 3eme édition, éd : Lextenso, Paris
4. GUY Elien. *La stratégie d'entreprise* [en ligne]. Consulté le 04/08/2022 Disponible sur l'URL : <http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2015-09-SCstrategie-d-entreprise.pdf>
5. CAILLOCE, Laure. *Le CO2, une ressource à exploiter ?* [en ligne]. 2016, Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://lejournel.cnrs.fr/articles/le-co2-uneressource-a-exploiter>
6. FRASZKA, Maks. 2022, *Définition de l'investisseur providentiel* [en ligne]. 2022, Consulté le 07/09/2022, disponible sur l'URL : <https://www.investirsorcier.com/definition-de-linvestisseur-providentiel/>
7. GRANGER, Laurent. *Connaître et choisir des moyens de financement pertinents* [en ligne]. 2017, Consulté le 05/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.managergo.com/finance/financement-de-entreprise.htm>
8. GRANGER, Laurent. *Intégration verticale : définition, exemple et modes de développement* [en ligne]. 2021, Consulté le 05/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/integration-verticale.htm>
9. LEFEBRE, Axel. *Les Différentes Formes De Crowdfunding* [en ligne], 03/05/2022. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.leblogdudirigeant.com/differentes-formes-crowdfunding/>
10. NORMANDIN, François. *Le lent travail du potier* [en ligne]. 2020. Consulté le

- 04/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://echecetstrat.com/2020/07/23/le-lenttravail-du-potier/amp/>
11. RAY, Marie-Céline. *Start-up : qu'est-ce que c'est ?* [en ligne]. 2001-2022. Consulté le 07/09/2011 Disponible sur l'URL : <https://www.futurasciences.com/tech/definitions/tech-start-up-15740/>
12. SAINT-PIERRE, Jacques. *Finance, Stratégie et Gouvernance (Finance, Strategy and Governance)* [en ligne]. Journal of Applied Corporate Finance, 2007, vol.18, n°1, pp.54-81. Consulté le 06/03/2022 à 21:35. Disponible sur l'URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3081600
13. VIALARD, Noémie. *Fleur de chaux* [en ligne]. 2022, Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.ooreka.fr/legal/presentation>
14. ISSAADI, A et SIDANI, N. *Stratégie de l'entreprise à l'international cas d'exportation de l'entreprise CEVITAL SPA* : mémoire de master en finance et commerce international. Béjaïa : université d'Abderrahmane Mira, 2016/2017.
15. NUMBI Shaddy. *Stratégies managériales et gestion des ressources humaines* [en ligne], CHANDLER Alfred (1962), « strategy and structure »: chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books. Consulté le 05/08/2022 Disponible sur l'URL : [https://www.memoireonline.com/05/17/9942/m_Strategiesmanageriales-et-gestion-des-ressources-humaines9.html#:~:text=%2D%20Selon%20Fr%C3%A9d%C3%A9ric%20LEROY%20%3A%20%2C%20AB%20la,d%C3%A9fendable%20%2C%20BB26\(*\)](https://www.memoireonline.com/05/17/9942/m_Strategiesmanageriales-et-gestion-des-ressources-humaines9.html#:~:text=%2D%20Selon%20Fr%C3%A9d%C3%A9ric%20LEROY%20%3A%20%2C%20AB%20la,d%C3%A9fendable%20%2C%20BB26(*)).
16. NUMBI Shaddy. *Stratégies managériales et gestion des ressources humaines* [en ligne], LEROY Frédéric (2012), *Stratégie de l'entreprise*, 3eme édition, éd : Dunod, Paris. Consulté le 05/08/2022 Disponible sur l'URL : [https://www.memoireonline.com/05/17/9942/m_Strategies-manageriales-et-gestiondes-ressources-humaines9.html#:~:text=%2D%20Selon%20Fr%C3%A9d%C3%A9ric%20LEROY%20%3A%20%2C%20AB%20la,d%C3%A9fendable%20%2C%20BB26\(*\)](https://www.memoireonline.com/05/17/9942/m_Strategies-manageriales-et-gestiondes-ressources-humaines9.html#:~:text=%2D%20Selon%20Fr%C3%A9d%C3%A9ric%20LEROY%20%3A%20%2C%20AB%20la,d%C3%A9fendable%20%2C%20BB26(*)).

17. HANIFI, J et KADDOUR, C. *Analyse comparative des modes de financements illustration par le cas de l'entreprise cotée saidal* [en ligne] : mémoire de master en Finance d'entreprise. Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAAMERI, 2019/2020. Consulté le 04/08/2022 Disponible sur l'URL :
<https://www.google.com/url?q=https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/15749/m%25C3%25A9moire%2520.pdf%3Fsequence%3D1&sa=U&ved=2ahUKEwjznbDnmv75AhX7gP0HHQPtDDMQFnoECAsQAg&usg=AOvVaw1bQVNqQhr3WZWDBIb9hIrf>
18. FERRAZ, OLIVIER. *Bons de jouissance (art.657 CO)* [en ligne].2022, Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL :
<https://googleweblight.com/sp?u=https://etudeferraz.ch/2020/03/02/bons-dejouissance-art-657-co/&grqid=GnQFULEc&hl=fr-DZ>
19. Groupe CEVITAL. *Fiche-produit-Fleurial-Margrine* [en ligne]. Consulté le 16/09/2022. Disponible sur l'URL :
https://www.google.com/url?q=https://www.cevital-agro-industrie.com/application/docs/documents/document/Fiche-produit-Fleurial-Margrine-F-2129.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiE_uyUnp_6AhXn_7sIHd60CwYQFnoECAMQA g&usg=AOvVaw3xJlcbQS1TlndGpHBVhBjX
20. Groupe CEVITAL. *Oil-brochure-French* [en ligne]. Consulté le 16/09/2022. Disponible sur l'URL : https://www.google.com/url?q=https://www.cevital-agro-industrie.com/application/docs/documents/document/Oil-brochure-French-2124.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwj_5PCUoJ_6AhWPhf0HHWgnAw4QFnoECAkQAg&usg=AOvVaw3DUaV5SdAbZwPW5v7bPYrI
21. JDN. *Action : définition, traduction et synonymes* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 01/02/2019. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL :
<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198849-action-definition-traduction-et-synonymes/>
22. JDN. *Agios : définition simple, calcul, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 03/02/2020. Consulté le

- 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198643-agens-definition-calcul-traduction-et-synonymes/>
23. JDN. *Amortissement : définition, calcul simple et exemple* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire comptable et fiscal, 10/01/2019. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198507-amortissement-definition/#dotation-aux-amortissements>
24. JDN. *Bailleur : définition simple, obligations, traduction, synonymes...* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 08/03/2019. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199367-bailleur-definition-traduction-et-synonymes/>
25. JDN, *Dette senior : définition, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 31/01/2019. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199211-dette-senior-definition-traduction/>
26. JDN. *Dividende : définition simple, traduction et synonymes* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 29/06/2021. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198713-dividende-definition/>
27. JDN. *Financement mezzanine : définition, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 30/01/19. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199299-financement-mezzanine-definition-traduction/>
28. JDN, *Fonds de roulement : définition, calcul simple, négatif ou positif...* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire comptable et fiscal, Mis à jour le 22/02/2019. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198443-fonds-de-roulement-definition-calcul-simple-negatif-ou-positif/>
29. JDN. *Marge : définition, calcul, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire comptable et fiscal, Mis à jour le 19/12/2019. Consulté le 04/09/2022. Disponible sur l'URL :

- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198455marge-definition-calcul-traduction/>
30. JDN. *PNB (produit national brut) : définition et traduction en anglais* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier. Mis à jour le 08/02/2019. Consulté le 26/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199157-pnb-produit-national-brut-definition-calcul-traduction/>
31. JDN. *Produits : définition, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, 03/02/2019. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198469-produits-definition-traduction/>
32. JDN. *Provision : définition, risques, comptes...* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire comptable et fiscal, 01/03/2019. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198477-provision-definition/>
33. JDN. *Quote-part : définition et calcul* [en ligne]. Journal du Net, Guide des finances personnelles, Mis à jour le 19/01/2019. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL: <https://www.journaldunet.fr/patrimoine/guide-des-finances-personnelles/1203784-quote-part-definition-et-calcul/>
34. JDN, *Redevance : définition, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 01/02/2019. Consulté le 26/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198805-redevance-definition-traduction/>
35. JDN. *Subvention : définition, traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 31/01/2019. Consulté le 20/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199205-subvention-definition-traduction/>
36. JDN. *Trust : définition, traduction et synonymes* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 31/01/2019. Consulté le 26/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199085-trust-definition-traduction-et-synonymes/>

37. JDN. *Valeur résiduelle : définition simple, calcul et traduction* [en ligne]. Journal du Net, Dictionnaire économique et financier, Mis à jour le 08/02/2019. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198843-valeur-residuelle-definition-calcul-traduction/>
38. PostFinance SA. *Emprunts convertibles : des emprunts convertibles en actions* [en ligne]. 2019. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.postfinance.ch/fr/particuliers/besoins/placer-de-largent-modedemploi/emprunts-convertibles.html>
39. Référentiel des financements des entreprises. *Les prêts participatifs, n411*, [en ligne]. 2021, Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : https://entreprises.banquefrance.fr/sites/default/files/fiche_411-15003.pdf
40. LAFLEUR, Michel. *Le management stratégique de la coopérative* [en ligne]. 2009. Consulté le 04/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://slideplayer.fr/slide/1322163/>
41. LSYLVESTRE, Philippe. *Qu'est-ce que la stratégie ?* [en ligne]. 2020. Paris. Consulté le 19/08/2022. Disponible sur l'URL : https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/managementdesorganisations/reviserlecours/1stmg_man_14/print?print=1&printSheet=1#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20de%20la%20strat%C3%A9gie,n%C3%A9cessaires%20pour%20atteindre%20les%20finalit%C3%A9s%20C2%BB
42. BAUMANN, Alexis. *Dictionnaire juridique de Serge Braudo, DICTIONNAIRE DU DROIT PRIVE* [en ligne]. 1996-2022, Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/pretpret.php>
43. CANTIGET, Eve-Marie. *Qu'est-ce qu'un actionnaire ?* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 15/10/2021. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/534014-qu-est-ce-qu-un-actionnaire.html>
44. CCM Benchmark Group. *Commission* [en ligne]. linternaute. DICTIONNAIRE FRANÇAIS. Mise à jour le 06/01/2021. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/commission/>

45. DELEMARLE, Guillaume. *Le capital social de l'entreprise : définition et rôle* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 23/06/2022. Consulté le 26/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/530008-le-role-du-capital-social-de-l-entreprise.html>
46. MARIÉ, Pauline. *Les sociétés de capital-risque* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 13/06/2022. Consulté le 07/09/2022, disponible sur l'URL :
<https://www.l-expertcomptable.com/a/52388-les-societes-de-capital-risque.html>
47. TOUSSAINT. Fanny, *Bordereau de caisse : définition, conservation, présentation* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 02/06/2022. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/51984-le-bordereau-de-caisse.html>
48. TOUSSAINT. Fanny, *Effets de commerce : principes, acceptation, endossement, escompte* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 31/05/2022. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL :
<https://www.l-expert-comptable.com/a/37955-les-effets-de-commerce.html>
49. VIANT, Claire. *Qu'est-ce qu'un business angel?* [en ligne]. Cabinet d'expertise comptable en ligne. Mis à jour le 24/05/22. Consulté le 07/09/2022. Disponible sur l'URL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/37194-qu-est-ce-qu-un-business-angel.html>
50. JEUGE-MAYNART, Isabelle. *Foule* [en ligne]. Dictionnaire LAROUSSE. Consulté le 27/09/2022. Disponible sur l'URL :
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/foule/34799>
51. <https://cariou.eu/strategie>. Consulté le 04/09/2022
52. http://luttealbi.free.fr/index1.htm/effectuer_des_choix_strategiques_064.htm. Consulté le 04/09/2022
53. <https://pascalkermarrec.com/2020/03/31/les-strategies-de-domaines-ou-strategiesgeneriques/>. Consulté le 04/09/2022

54. <https://prezi.com/p/hnnktyg3gbz9/strategies-de-specialisation-et-de-focalisation/>. Consulté le 04/09/2022.
55. <https://slideplayer.fr/amp/15395330/>. Consulté le 04/09/2022
56. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/financement.html>. Consulté le 07/09/2022
57. https://www.researchgate.net/figure/SCHEMA-DE-CREATION-DEVALEUR_fig1_5067309. Consulté le 04/09/2022
58. <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/strategie-diversification/?amp=1>. Consulté le 04/09/2022

Annexes

Entretien de l'enquête

Nom : BENAZOUZ Tiziri

L'enquêtant : Mr. OULARBI. L

Grade : Directeur des Ressources Humaines

Melle. Tiziri BENAZOUZ, étudiante en Management à l'Université Abderrahmane MIRA de Béjaia, je réalise un mémoire de fin d'études sur l'impact du financement de l'entreprise sur sa stratégie pendant la crise sanitaire Covid-19.

L'objectif de mon questionnaire est de :

- connaître la stratégie adaptée par l'entreprise.
- mesurer l'impact de la crise sur la finance de l'entreprise.
- connaître les éléments qui ont influencé la stratégie de l'entreprise durant la crise.
- savoir avec quels moyens l'entreprise à gérer ses anomalies pendant la crise.
- connaître les objectifs de cette entreprise ainsi que son orientation stratégique.

Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer votre temps pour me répondre.

Cet ensemble de questions sont dédiées à monsieur OULARBI. L en date : 29/05/2022 à 15h :

1. Quelles sont les activités de votre filiale ?

- Fabrication d'emballage
- Raffinage des huiles végétales
- Conditionnement des huiles végétales
- Stockage des huiles conditionnées
- Production de margarine
- Conditionnement de margarine
- Conservation de la margarine

- Production de beurre
- Conditionnement de beurre
- Conservation de beurre
- Raffinage du sucre roux
- Humidification de sucre
- Moulage du sucre roux
- Conditionnement de sucre
- Expédition de sucre
- Stockage de sucre
- Production des céréales
- Stockage des céréales
- Fabrication des boissons
- Conditionnement des boissons
- Conservation des boissons
- Production des sauces
- Conditionnement des sauces
- Conservation des sauces

Autres activités

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Qu'est ce qui a influencé votre stratégie d'entreprise pendant la crise ?

- Les processus de prise de décision politiques.
- Les barrières à l'entrée.
- La culture d'entreprise qui résiste à certaines décisions.
- Le changement du comportement d'achat des consommateurs.
- Le mode de consommation proposé par les concurrents.
- Autres facteurs.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. Y avait-il une activité qui n'a pas fonctionner pendant la crise ?

Oui No

- Si oui, la quelle ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

- L'avez-vous abandonné ?

Oui Non

4. Les attentes de votre clientèle satisfaites ont-elles changées pendant la crise ?

Oui Non

5. Y avait-il une baisse d'activité durant cette crise ?

Oui Non

6. Quels sont les éléments qui ont freiné vos achats et ventes pendant la crise ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

7. Comment vous l'avez géré ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

8. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur la finance et la stratégie de l'entreprise ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

9. Avec quels moyens financiers vous avez mené les actions faites pendant la crise sanitaire ?

Financement interne

Autofinancement

Financement par biais d'amortissement et de provisions

Financement externe

Financement par emprunt

Crédits

Prêts

Prêt participatif

Financement par apport de fonds propres

- Investisseurs providentiels
- Sociétés de capital-risque
- Investissement participatif

- Financement mezzanine
 - Bons de jouissance
 - Emprunts convertibles ou à option

- Formes spéciales
 - Affacturage
 - Crédit-bail
 - Don participatif

10. Votre stratégie commerciale vous-a-elle permit d'atteindre vos objectifs ?

Oui Non

- Si oui, pouvez-vous me donner un bref aperçu ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

11. Est-ce que les efforts déployés pendant la crise pour l'atteinte de vos objectifs sont rentables ?

Oui Non

12. Quelle est la part de marché de CEVITAL ?

- Marché local

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

13. Qui voulez-vous devenir ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Table des matières

Table des matières

Avant-propos.....	I
Remerciements.....	II
Dédicaces.....	III
Résumé.....	IV
Abstract.....	V
Sommaire.....	VI
Liste des figures.....	VIII
Liste des schémas.....	IX
Liste des tableaux.....	X
Liste des abréviations	XI
Introduction générale.....	A
Chapitre I Stratégie de l'entreprise.....	6
Introduction.....	7
Section 1 : la stratégie et les choix stratégiques de l'entreprise.....	8
1. La signification du terme stratégie d'entreprise.....	8
2. Les choix stratégiques d'une entreprise.....	9
2.1. Les stratégies génériques.....	9
2.1.1. Les stratégies de coût.....	10
2.1.1.1. La stratégie de volume.....	10
2.1.1.2. La stratégie d'impartition.....	11
2.1.2. Les stratégies de différenciation.....	11
2.1.2.1. La stratégie de sophistication.....	11
2.1.2.1.1. L'amélioration.....	12
2.1.2.1.2. La spécialisation.....	12
2.1.2.1.3. La différenciation par le service.....	12
2.1.2.2. La stratégie low cost.....	13
2.1.2.2.1. L'épuration	13
2.1.2.2.2. La limitation de l'offre.....	13
2.1.3. Les stratégies de niche.....	14
2.2. Les stratégies globales.....	15

2.2.1. La stratégie de spécialisation.....	15
2.2.2. La stratégie de diversification.....	16
2.2.2.1. La stratégie de diversification totale.....	17
2.2.2.2. La stratégie de diversification non liée.....	17
2.2.2.3. La stratégie d'intégration horizontale.....	17
2.2.2.4. La stratégie d'intégration verticale.....	18
2.2.3. La stratégie domestique.....	19
2.2.4. La stratégie d'internationalisation.....	20
3. La démarche stratégique.....	21
Section 2 : les causes des changements stratégiques.....	23
1. L'entreprise et son environnement.....	23
1.1. L'environnement de l'entreprise.....	23
1.1.1. Le macro environnement.....	23
1.2. La relation entre la stratégie d'une entreprise et son environnement.....	26
2. Les causes des changements stratégiques.....	33
3. Les stratégies dans des situations particulières.....	34
3.1. La stratégie délibérée.....	34
3.2. La stratégie émergente.....	35
3.3. La stratégie réalisée.....	35
3.4. Les stratégies d'océans.....	35
3.4.1. La stratégie Océan Bleu.....	35
3.4.2. La stratégie Océan Rouge.....	36
3.5. La stratégie de différenciation-coût.....	37
Section 3 : la relation entre la stratégie et la finance de l'entreprise.....	37
1. Le schéma de création de valeur.....	37
1.1. La trajectoire stratégique.....	39
1.2. Les options de croissance et flexibilité d'exercer les options.....	40
1.3. La maximisation de la richesse des actionnaires.....	41
1.4. La valeur intrinsèque de l'entreprise.....	42
1.5. La valeur intrinsèque et la valeur marchande.....	43
Conclusion.....	44
Chapitre II Financement des stratégies d'entreprises.....	46
Introduction.....	47

Section 1 : le financement d'une stratégie d'entreprise.....	48
1. Les modes de financement d'une stratégie d'entreprise.....	48
1.1. Les modes de financement internes.....	49
1.1.1. L'autofinancement.....	49
1.1.2. Le financement par biais d'amortissement et de provisions.....	50
1.2. Les modes de financement externe.....	51
1.2.1. L'augmentation des fonds propres.....	51
1.2.1.1. L'investissement providentiel.....	51
1.2.1.2. Les sociétés de capital-risque.....	52
1.2.1.3. L'investissement participatif.....	53
1.2.1.3.1. Le crowdlending.....	53
1.2.1.3.2. Le crowdequity.....	53
1.2.1.4. L'émission d'actions payantes aux actionnaires existants.....	54
1.2.1.5. L'émission d'actions gratuites aux anciens actionnaires.....	54
1.2.1.6. La cession d'éléments d'actifs.....	54
1.2.2. Le financement par emprunt.....	55
1.2.2.1. Les crédits bancaires.....	55
1.2.2.1.1. Le crédit de mobilisation des créances commerciales.....	55
1.2.2.1.2. Le financement Dailly.....	56
1.2.2.1.3. La facilité de caisse.....	56
1.2.2.1.4. Le découvert bancaire.....	56
1.2.2.1.5. Le crédit de compagnie.....	57
1.2.2.1.6. Les avances sur marchandise.....	57
1.2.2.1.7. Crédit par signature.....	57
1.2.2.2. Les prêts.....	57
1.2.2.3. Le prêt participatif.....	58
1.2.3. Le financement mezzanine.....	58
1.2.3.1. Les bons de jouissance.....	58
1.2.3.2. Les emprunts convertibles.....	59
Section 2 : les formes spéciales du financement des stratégies.....	59
1. L'affacturage.....	59
2. Le crédit-bail.....	60
3. Le don participatif.....	61

3.1. Le crowdfunding.....	61
3.2. Le royalty crowdfunding.....	61
Conclusion.....	62
Chapitre III Étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL pendant la crise sanitaire COVID_19.....	64
Introduction.....	65
Section 1 : la stratégie de la SPA CEVITAL.....	66
1. Présentation de l'organisme d'accueil de la SPA CEVITAL.....	66
1.1. Les activités de CEVITAL.....	66
1.2. Les objectifs de CEVITAL.....	67
2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	67
3. Présentation de la stratégie de l'entreprise.....	68
Section 2 : étude et analyse de la structure financière des stratégies de la SPA CEVITAL et interprétation des données.....	73
1. Entretien avec le directeur des ressources humaines.....	73
2. Interprétation des données.....	73
Conclusion.....	81
Conclusion générale.....	E
Références bibliographiques.....	88

Annexes

Table des matières

Résumé

Ce travail focalise son intérêt sur le financement des stratégies d'entreprises dans des situations particulières. Pour ces dernières nous avons pris la crise sanitaire COVID 19. Notre champ d'application est l'entreprise CIVITAL. Les résultats de notre étude indiquent que cette entreprise a appliqué des mesures particulières imposées par la crise sanitaire. Principalement le financement de ces mesures, qui sont essentielles pour les stratégies principales de l'entreprise, était principalement par les fonds propres.

Mots clés

Stratégies d'entreprise, financement des stratégies.

Abstract

This work focuses on the financing of business strategies in particular situations. We have taken the COVID 19 health crisis, so our scope is the company CIVITAL. The results of our study indicates that this company applied particular measures imposed by the health crisis. Mainly the financing of these measures, which are essential for the main strategies of the company, was mainly by the own funds.

Key words

Strategies of the company, financing of strategies.