

La dimension des stratégies technologiques et de l'avantage concurrentiel en économie de marché : cas de l'entreprise algérienne

Dr. GODIH Djamel Torqui * Dr. LAZREG Mohamed **

Résumé :

La stratégie constitue une arme redoutable et efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise algérienne, de sa productivité, de sa rentabilité, sans application de stratégies. L'objectif essentiel de notre article est de mettre en lumière l'importance des stratégies technologiques et concurrentielles.

Les mots clés : Stratégie d'entreprise – développement de l'entreprise-ressources humaines- enseignement supérieur- économie fondé sur la connaissance.

ملخص:

تمثل الإستراتيجية سلاحا قويا وفعالاً الذي تستخدمه الدول الحديثة من أجل الحفاظ و توسيع الهيمنة الاقتصادية و التكنولوجية. يمكن التحدث عن تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إنتاجها دون التطبيق الاستراتيجي .

الهدف الأساسي الذي يركز عليه موضوع البحث المدرج ضمن هذا المقال هو تسليط الضوء على أهمية الاستراتيجيات التكنولوجية و التنافسية .

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية المؤسسة – تطوير المؤسسة – الموارد البشرية – التعليم العالي – اقتصاد المعرفة.

* Maître de Conférence –A– Université Abdelhamid Ibn Badis - Mostaganem.

* Maître de Conférence –A– Université Djillali Liabes - Sidi Belabès.

Abstract:

Strategy is a formidable and effective weapon that modern nations use to maintain and deepen their economic and technological superiority over the rest of the world.

Clearly, it is illusory to talk about the development of the Algerian company, its productivity, its profitability without strategic applications.

The main objective of this article is to highlight the importance of technological and competitive strategies.

Keywords: Business Strategy - Business Development - Human Resources - Higher Education - Knowledge Economy.

Introduction :

La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois l'extrême fragilité de notre système économique. Des fluctuations, somme toute naturelles et prévisibles du marché international d'une matière première ; prennent tout à coup les allures d'une réelle menace, du fait du poids écrasant des hydrocarbures au sein de notre économie. Cette réalité brutale, qui réveille le souvenir d'une crise similaire vécue en 1985 et des conséquences dévastatrices. Qu'elle a engendré au plan politique, économique et social, nous interpelle tous, citoyens comme institutions sur les risques graves auxquels notre économie continue imprudemment de s'exposer, du fait de sa trop faible diversification. L'économie algérienne a besoin d'entreprises performantes. Le retard pris dans ce domaine est considérable et les politiques économiques actuellement en œuvre restent largement en deçà du défi qui nous impose de créer rapidement des champions. Des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs.

L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes

cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique, l'évolution technologique y est, en général, considérée comme un phénomène qui s'impose à l'entreprise comme une donnée de son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser.

Mais qu'est ce que la stratégie dans une économie de marché ?

On peut définir la stratégie comme étant l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements (**Bouglet J, 2011, p 9**). La stratégie constitue donc l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. En fait, l'environnement de l'entreprise présente des opportunités de marchés, de nouvelles clientèles mais aussi les menaces de la conjoncture, de la concurrence.

Dans ce cadre, notre article vise à mettre en évidence l'importance de la stratégie dans une entreprise notamment les répercussions des stratégies technologiques sur l'activité de l'entreprise d'une part et d'autre part la stratégie comme source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

Problématique :

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans notre modeste contribution à travers notre article :

En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ? Se poser la question à notre sens est primordial.

La réussite de l'entreprise, au-delà de sa survie, peut s'appréhender comme sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit à être performante. Répondre à la question revient donc à saisir le

fonctionnement même de la démarche stratégique ; et à identifier les éléments pour lesquels la prise en compte de l'environnement et des compétences internes apporte de la performance. Mais si le modèle de Harvard reste une référence, quelles sont les spécificités du monde aujourd'hui ?

La notion de stratégie a-t-elle encore évolué ? Dès lors dans quelle mesure cette évolution participe-t-elle à la performance ? En effet, l'environnement semble être aujourd'hui plus instable, plus imprévisible, caractérisé par une prise en compte croissante des aspects humains, avec une concurrence plus intense et de plus en plus fondée sur des aspects technologiques. Aussi, la stratégie n'apporte alors de performance que si elle parvient à intégrer cette nouvelle donne.

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse suivante :

La stratégie engendre de la performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel. Cependant, la stratégie doit respecter certaines conditions pour rester une source de performance, notamment, elle ne doit pas être figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain.

Notre article est structurée en trois axes fondamentaux intitulés respectivement :

- Les stratégies technologiques et stratégies de base de Porter. M : le cadre conceptuel.
- Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes.
- Etude empirique en matière de stratégie d'entreprise : Cas de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM Algérie).

Les objectifs et intérêts du thème de l'article :

- Le premier objectif est de mettre en lumière certes d'une manière générale l'importance de la technologie et de l'analyse stratégique d'une part et d'autre part les stratégies de référence de Porter M.
- Le deuxième objectif est de défricher le terrain et de tenter d'orienter l'entreprise algérienne pour le choix des méthodes d'analyse stratégique qui deviennent aujourd'hui une condition primordiale de survie de toute entreprise.
- Le troisième objectif est de mettre en exergue à travers un cas pratique l'approche du terrain en mettant en relief les concepts théoriques en matière de stratégie d'entreprise d'une part et apporter des éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations d'autre part.

Le message central de notre article est le suivant : Il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de sa productivité, de sa rentabilité sans application de stratégies. Aussi, l'intérêt de notre article est de mettre en exergue que la gestion stratégique a pour but d'assurer la compétitivité et la sécurité de l'entreprise.

I) Les stratégies technologiques et stratégies de base de Porter M :

Nous ne pouvons faire une recension exhaustive des modèles stratégiques, tâche impossible à réaliser dans notre article, au vu de l'importance de la littérature à ce sujet. Notre inclination personnelle nous conduit à mettre en relief les grandes lignes ayant trait à la technologie et l'analyse stratégique tout en mettant en relief les stratégies de base de Porter.

I.1) Bref rappel sur quelques comportements stratégiques des entreprises :

Considérant désormais un marché donné, que l'entreprise a décidé d'exploiter pour assurer son développement ; l'entreprise doit à cet effet déterminer avec quelle stratégie elle va le faire. **(Hugues M,2010, P 11)**L'approche classique consiste à analyser successivement l'attractivité du marché considéré et la compétitivité de l'entreprise sur ce marché, et à combiner ces deux dimensions pour faire apparaître les potentialités de développement. Les versions les plus populaires de cette approche sont celles du BCG(Boston Consulting Group), de MAC Kinsey et d'ADL (Arthur D. little)

I.1.1) Synthèses sur les autres comportements stratégiques :

- A partir des années 80, des vents économiques ont soufflé sur le monde du management stratégique et ont eu pour effet de repousser dans les derniers retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière : il s'agit de l'élaboration de la stratégie comme processus analytique : les stratégies de PorterM.

- Un autre modèle stratégique est apparu aux USA, dans ce fief du capitalisme, c'est d'abord en termes d'actionnariat que s'exercera ce changement : la redécouverte du rôle des actionnaires dans la stratégie d'entreprise.

- La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique.

- La stratégie relationnelle constitue un autre comportement stratégique des entreprises

- Un autre modèle stratégique est apparu en Occident. Il s'agit de la stratégie bâtie sur les compétences.

Comme nous le constatons plusieurs comportements stratégiques peuvent être mis en œuvre par l'entreprise. Toutefois ; face à la multiplication des méthodes d'analyses stratégiques, l'entreprise

algérienne en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché, de ses circonstances propres, doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient. La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise. Aussi, et comme nous l'avons souligné notre article s'intéresse à deux comportements stratégiques, il s'agit en l'occurrence des stratégies de base de Porter et des stratégies technologiques.

I.2) Technologie et analyse stratégique :

La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique, l'évolution technologique y est, en général, considérée comme un phénomène qui s'impose à l'entreprise comme une donnée de son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser.

I.2.1) Les répercussions de la technologie sur l'activité de l'entreprise :

L'évolution technologique peut profondément affecter le développement d'un secteur d'activité par son effet sur la croissance et la maturité, elle peut, également, modifier les frontières entre segments stratégiques et provoquer un repositionnement des entreprises dans leur univers concurrentiel. Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents. Certaines firmes qui n'ont pas les moyens ou la volonté d'acquérir la technologie nouvelle risquent de disparaître, d'autres celles notamment qui maîtrisent la nouveauté pourront entrer plus facilement dans l'industrie ; les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. L'innovation est une source de compétitivité pour l'entreprise (Khellassi R, 2010, p153).

I.2.2) L'impact de la technologie sur les positions concurrentielles du secteur :

La technologie peut amener des avantages concurrentiels généralement de deux ordres :

Soit une économie de coût ; Soit une opportunité de différenciation.

Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents.

La technologie influe donc sur l'avantage concurrentiel. Outre, son effet sur les coûts, la technologie est l'une des sources les plus importantes de différenciation pour les entreprises. En effet, la maîtrise de technologies plus performantes permet d'offrir un produit dont les caractéristiques sont supérieures à celles des produits concurrents et perçues comme telles par le marché.

I.2.3) L'impact de la technologie sur la structure de la concurrence :

Les diverses technologies qui interviennent dans la mise en œuvre d'une activité n'ont pas toutes le même impact concurrentiel. La maîtrise de certaines d'entre elles est un atout essentiel pour réussir.

I.2.4) Les stratégies technologiques possibles :

Pour disposer des capacités innovantes nécessaires à son activité, toute entreprise doit acquérir les technologies qui lui font défaut, développer celles qu'elle a retenues, et éventuellement vendre celles qu'elle maîtrise, mais qui cadrent mal avec sa vocation et/ou ses possibilités.

I.2.5) Choix des stratégies technologiques :

Certaines entreprises font de la technologie l'axe principal le long duquel se développe leur stratégie.

- Texas Instruments s'est servi de sa position dominante dans le domaine des circuits intégrés et des microprocesseurs pour pénétrer les activités de l'horlogerie, du jouet et de la micro-informatique ;
- Sommer- Allivert s'est diversifiée sur des marchés très variés à partir d'un savoir-faire acquis dans la transformation des matières plastiques. Toutefois, le rapport entre les conquêtes de la science et de la technologie et la croissance économique a été établi de longue date, mais le cheminement n'est pas toujours prévisible (**Adler A, 2009, p105**).

Aussi, la technologie est pour ces entreprises au centre de la définition qu'elles donnent elles-mêmes de leur métier. Le développement de certaines entreprises japonaises paraît fondé sur la mise en œuvre de telles stratégies par la technologie. S'appuyant sur un ensemble de technologies génériques, ces entreprises se créent un potentiel industriel propre, solide et cohérent, qu'elles valorisent au travers de produits très divers sur des marchés variés (**Stratégor , 2005, pp 63-64**).

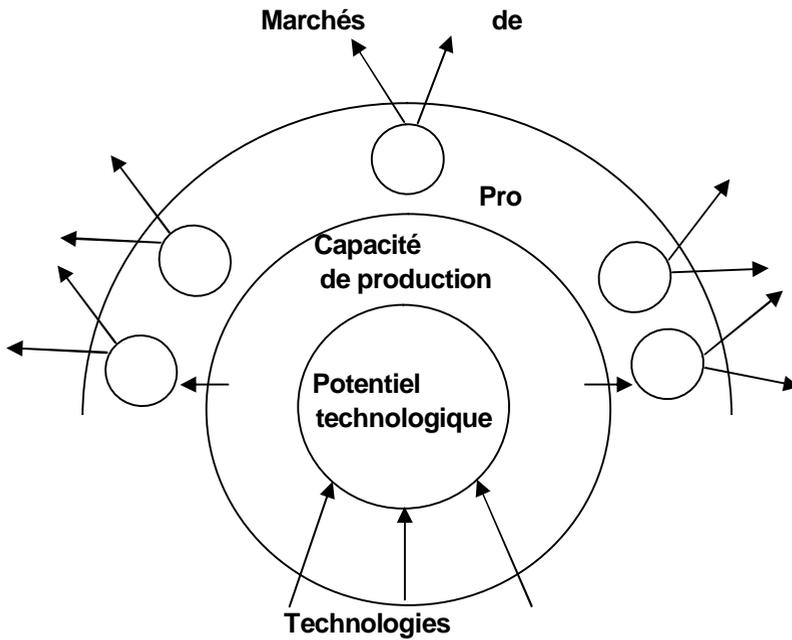
1.2.5.1) Le concept de grappe technologique :

La stratégie par la technologie est qualifiée également de stratégies de grappes technologiques. Prenant appui sur un ensemble de technologies, certaines entreprises sauraient ainsi se créer des capacités technologiques et industrielles propres, solides et cohérentes (des grappes technologiques), qu'elles pourraient ensuite valoriser par le développement de produits variés vendus sur des marchés très différents.

Toutefois, de nos jours, l'enjeu central des stratégies mondiales économiques serait le maintien et le développement continu de la recherche et développement des savoirs et des techniques. C'est la seule voie privilégiée pour garantir la compétitivité internationale. Un des problèmes lancinants que doit résoudre le transfert technologique,

c'est l'usage constitué de technologies performantes à des systèmes de travail adaptés aux caractéristiques de la population active (Benbakhti O, 2005, p127).

Représentation conceptuelle de la grappe technologique (Gervais M, 2001, p 180)



Ce mode de raisonnement peut être représenté de la façon suivante ou sous la forme d'un arbre - un bonsaï (**arbre nain dont on retaille régulièrement les racines ne paraît pas très heureux et ne peut s'expliquer que par la notoriété du mot qui évoque le Japon**) dont les racines seraient les technologies génériques, le tronc : la capacité technologique propre développée par l'entreprise, les branches : les secteurs d'application et les fruits : les produits ou les marchés (**Cette figure permet, notamment, de mieux comprendre que des racines technologiques fortes ne peuvent sauver un arbre au tronc pourri et qu'il existe des arbres sans fruits, mais aux racines**

coûteuses technologies ne correspondant pas à la demande du marché).

Une grappe technologique peut être définie comme une collection d'activités liées entre elles par une essence technologique commune. La grappe est formée d'un ensemble d'axe de valorisation partant de la technologie pour aboutir à des produits sur des marchés. La réussite d'une stratégie de grappes exige de réunir des compétences essentielles notamment :

- La maîtrise d'un ensemble important de technologies génériques : une technologie est dite générique dès lors qu'elle est susceptible par le biais souvent de combinaison avec d'autres de donner naissance à des applications nombreuses et variées dans des domaines d'activité très divers ;
- L'aptitude à combiner des technologies génériques.

I.3) Les stratégies de référence de M.PORTER :

Les vents économiques qui ont soufflé sur le monde du management stratégique au début des années 80 ont eu pour effet de chasser ou, tout au moins de repousser dans ses retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière.

La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel (**Porter M, 2003, p 35**).

Michael Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

- Des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et une différenciation de son offre par rapport à celle de ses concurrents. Il considère également que le champ concurrentiel de l'entreprise varie avec la taille de la cible. En combinant ces deux caractéristiques.

Porter définit trois stratégies de base :

La domination par les coûts ; la différenciation par un atout compétitif et la concentration.

Pour M. Porter il s'agit :

- De trouver la chaîne de valeur appropriée et affecter des coûts et des actifs aux différentes activités qui la composent ;
- Si l'objectif est d'obtenir un avantage de coût, il faudra alors analyser le comportement des coûts de chaque activité ; A veiller, également, à ce que la valeur créée soit perçue par le client.
- Déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût. Cette étude demande de repérer la chaîne de valeur des concurrents puis d'attribuer des coûts et des actifs aux activités recensées. Il explique également que si l'objectif est d'obtenir un avantage par différenciation, il s'agira donc, pour l'entreprise de cerner la chaîne de valeur du client et la hiérarchie de ses clients d'achat.

L'approche par la chaîne de valeur instaure au sein d'une organisation la distinction entre les activités de soutien et les activités principales et tente de cerner les forces et les faiblesses par fonction. Elle cherche à évaluer l'impact de chaque fonction sur les coûts et son apport en valeur ajoutée et de les comparer par rapport à ceux de la concurrence et des entreprises les plus performantes (**Lakhlef B, 2010, p 80**). Afin de mener un diagnostic stratégique, plusieurs outils peuvent être utilisés. Il s'agit de matrices qui permettent à l'entreprise de confronter ses atouts et ses faiblesses. Dans ce contexte, il faut fonder le diagnostic stratégique sur la différenciation entre les facteurs internes et les facteurs externes qui relèvent de l'environnement de l'entreprise (**Chiha K, 2009, p 64**).

II) Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises algériennes :

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisants. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays (Lamiri A, 2013, p 111). Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive.

II.1) La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficient :

La faiblesse de son management constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle l'entreprise algérienne doit faire face. Qu'elle soit publique ou privée, son histoire ne lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion. En effet, la réforme de l'enseignement supérieur doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales, pour diverses raisons : Les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde. Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à

recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs. L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible, et la diversification de l'économie sera un vœu pieux. Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autre pour une diversification économique ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales.

II.2) L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques :

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs) La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que l'économie fondée sur la connaissance (**EFC**) évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie.

II.3) L'EFC un défi politique et social ; nécessité d'une prise en charge commune de l'EFC par les systèmes d'éducation et de formation et les acteurs économiques et sociaux :

Dans les économies contemporaines, les connaissances et leurs applications constituent la ressource déterminante, la racine même de la Croissance économique et de la compétitivité. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec. Selon les chiffres publiés par les grandes institutions comme l'OCDE, le FMI, la Banque mondiale, le total des investissements consacrés en matière de recherche et développement dans le monde se situe pour 2012 autour de 1402 milliards de dollars : les USA se prévalent de la première place avec 436 milliards de dollars, dont 280 milliards de dollars injectés par le secteur privé. La Chine a réussi à se placer à la deuxième place, avec 199 milliards de dollars (**Bensahli M, 2012, p 332**). C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. **L'EFC** doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises- recherche. La

mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées,

III) Etude empirique en matière de stratégie d'entreprise : cas de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM Algérie)

L'entreprise portuaire de Mostaganem est confrontée depuis déjà plusieurs années à une concurrence de la part des autres entreprises portuaires de l'ouest Algérien notamment le port d'Oran et celui de Ghazaouet.

Ayant exercé la fonction de membre du conseil d'administration de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) durant un mandat de 6 années. Nous avons dans le cadre de notre travail en tant qu'administrateur de cette entreprise formuler des recommandations sur différentes questions ayant trait à l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'une initiative concrète en rapport direct avec le thème de notre article afférent à la stratégie de l'entreprise notamment la stratégie bâtie sur la concurrence et la technologie.

III.1) Problématique et démarche retenue :

Nous avons posé plusieurs questions dans notre problématique.

- En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ?
 - Comment et à quelles conditions la stratégie peut-elle être source de performance pour l'entreprise ?
 - Quelles sont les conditions que la stratégie doit respecter pour rester sources de performance ?
 - Quelles sont les voies et moyens à mettre en œuvre pour une stratégie technologique et concurrentielle dans les entreprises algériennes ?

Aussi, nous avons tenté de rendre opératoire ces questions de notre problématique dans l'entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise portuaire de Mostaganem.

III.1.1) La démarche retenue:

A la base, l'entreprise doit définir les éléments de sa stratégie. Pour cela, elle doit opérer un diagnostic de ses forces et de ses faiblesses.

Ce qui nous a conduits à s'interroger sur différents facteurs de l'entreprise portuaire de Mostaganem(EPM).

Nous avons été amenés à faire un constat sur les activités de production et voir ainsi si la stratégie technologie est de mise dans l'entreprise.

Nous avons également été amenés à faire un constat sur l'avantage concurrentiel par les coûts. En effet, l'une des stratégies de base de Porter M est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts, si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui de ses concurrents :

- Ressources : Quelles ressources doit allouer L'EPM pour atteindre ses objectifs ? -Profitabilité : Quel profit doit faire l'entreprise à court et moyen terme ?
- Développement de l'encadrement, des salariés : Quelle politique humaine doit pratiquer L'EPM ?
- Innovation : Dans quels sens doit innover L'EPM ?

III.1.2) La stratégie est source de performance pour L'EPM :

La stratégie permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

III.2) Présentation succincte de l'EPM :

Dirigé par un Président directeur général, l'entreprise se compose de quatre directions centrales :

- La direction centrale de la production : Cette structure s'occupe essentiellement des activités portuaires. Il s'agit grosso-modo du trafic maritime composé des mouvements de marchandises et des navires (nombre de navires à l'entrée et à la sortie, des escales de navires...).
- La direction centrale des travaux et maintenance : L'activité principale de cette direction est la maintenance des engins et des travaux liés au port.
- La direction centrale des ressources humaines : Elle s'occupe essentiellement de l'emploi et de la formation.
- La direction centrale des approvisionnements : Elle a pour tâche essentielle les achats internes et externes de l'entreprise.
- La direction centrale des finances : Elle a pour tâche essentielle la gestion des finances de l'entreprise (comptabilité, établissement des bilans

La stratégie permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

III.2.1) La stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces :

III.2.2.1) Intégration des éléments issus d'une analyse de l'environnement économique :

En effet, nous avons formulé pour développer la compétitivité de l'entreprise les apports de M. Porter. Centré autour de l'analyse de l'avantage concurrentiel. M. Porter a identifié un principe de base : L'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il a créé pour cela un véritable outil d'analyse de l'avantage concurrentiel qui s'appelle la chaîne de valeur. La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise. Aussi, Porter a mis en relief deux grands types d'activité : l'activité principale et l'activité de soutien.

Nos premières recommandations concernant l'EPM ont été axées sur ces deux activités.

III.2.2.2) Quelles sont les activités de L'EPM ?

La production pour l'EPM, elle concerne les activités portuaires notamment :

La fonction remorquage, la fonction manutention, la fonction accouage, la fonction relevage et la fonction prestation .Dans ce cadre ; la technologie peut amener des avantages concurrentiels.

L'objectif principal étant de faire un audit interne concernant les fonctions en question. En fait, l'approche de l'audit sera basée sur une étude des systèmes qui sont la source des informations. Il s'ensuit que pour comprendre l'information qui circule autour de l'entreprise, et a fortiori pour en vérifier la validité, il est nécessaire d'analyser la structure opérationnelle de l'entreprise. En quoi consiste cet audit interne ? Il s'agit entre autres de savoir si toutes les fonctions sont efficaces et de déceler les imperfections notamment en matière technologique. Concernant l'EPM, il s'agit des investissements technologiques entrepris par l'entreprise pour satisfaire ses clients dans le domaine portuaire. Dans ce cadre, la stratégie technologique s'avère indispensable. Aussi, l'EPM grâce à cet audit, peut connaître les faiblesses de l'activité production et y apporter les solutions nécessaires.

III.2.3) Les menaces et les opportunités de L'EPM :

On considère que les menaces envers la stratégie émanent de l'extérieur de l'entreprise et sont dues à des évolutions des technologies ou du comportement des concurrents. Tel est parfois le cas en effet, mais le plus grand danger pour la stratégie vient souvent de l'intérieur. Une bonne stratégie sera fragilisée par une mauvaise appréciation de la concurrence, par un mauvais fonctionnement de l'organisation (**Porter. M, 1999, pp 15-16**). Les menaces peuvent

provenir notamment de l'entreprise portuaire d'Oran ; Aussi, l'audit de la direction production s'avère nécessaire.

III.3) La stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses :

Lorsque les membres d'une organisation ont pris conscience des points forts, des points faibles, des incertitudes et des problèmes à résoudre, un grand pas est fait dans l'élaboration de solutions car le terrain de la mise en œuvre est déjà préparé (Atamer A, Calori R, 2003, pp 45-50). En fait, la mise en évidence des activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités créatrices de valeur génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Est-ce que en termes d'activité de soutien l'EPM a-t-elle des acquis pour sauvegarder un avantage concurrentiel ?

III.3.1) L'analyse des ressources humaines de l'entreprise :

Les ressources humaines constituent également un avantage concurrentiel de l'entreprise. Aussi, dans le cadre du diagnostic interne, il est nécessaire d'interpréter les ressources et les compétences en termes de faiblesses et de forces de l'entreprise. Cet exercice passe par l'identification des ressources et compétences stratégiques. Car, toutes ressources n'ont pas le même poids. Celles qui donnent une force particulière à l'entreprise sont qualifiées de ressources stratégiques. De même, certaines compétences ont une importance particulière, elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Le port d'Oran par exemple, dispose d'un centre de formation partiellement équipé, mais tout de même fonctionnel, rappelons dans ce cadre qu'il constitue le concurrent direct du port de Mostaganem. Pourquoi ne pas créer un centre de formation au niveau de l'EPM ?

III.3.2) Principales recommandations en matière de ressources humaines au niveau de l'EPM :

- Elaboration d'une politique générale en matière de ressources humaines et élaboration d'une charte de responsabilité dans le domaine des ressources humaines
- Relever les niveaux de recrutement et la réalisation d'une ingénierie des programmes de formation
- Réaliser des formations inter-entreprises portuaires, révision du système de rémunération, en tenant compte des possibilités financières de l'entreprise, développer le système d'information afin de générer un tableau de bord spécifiques « ressources humaines »...En définitive, la stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses. L'étude des ressources tangibles et intangibles, des savoirs, savoir-faire et savoir être pour identifier les forces et faiblesses s'avère nécessaire pour l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM).

III.3.3) Analyse de la logistique interne de L'EPM pour un avantage concurrentiel :

III.3.3.1) La gestion de l'approvisionnement et la fonction achat de l'entreprise :

La compétitivité de l'entreprise passe par une bonne maîtrise de ses achats car ceux-ci représentent souvent un pourcentage élevé du coût de revient. Dans un contexte où l'avantage concurrentiel est une optique stratégique de l'EPM, la recherche de nouveaux fournisseurs exige une démarche méthodique et rigoureuse. Aussi, la recherche de fournisseurs doit être menée avec le plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise. Elle suppose de décrire avec précision le profil de ces fournisseurs potentiels et d'en établir une liste aussi exhaustive que possible pour effectuer ensuite une sélection pertinente. Dans ce cadre, comment déterminer le profil des fournisseurs ?

III.4) Quelques recommandations proposées à la direction générale afférentes aux fonctions suivantes : approvisionnement et opérations techniques de L'EPM :

- La procédure d'approvisionnement doit être révisée et enrichie en fonction des exigences ci-après :

- Eviter les surstocks ; Veiller à la conformité technique des articles achetés ; La constitution des provisions pour dépréciation des éléments d'actif ou des provisions pour pertes probables et charges doit être réglementée par une procédure formelle et détaillée par rapport à chaque élément d'actif susceptible de dépréciation ...Le groupement des achats (ou la centrale des achats) créée par les entreprises portuaires est un acte positif. Il est donc attendu de cette structure centrale d'approvisionnements de répondre dans les meilleurs délais à une nécessité commune, résidants dans la mise en place d'une « nomenclature-guide » pour les pièces de rechange et les accessoires mécaniques utilisables dans le cadre de la gestion des équipements portuaires

- Assurer le suivi permanent des mouvements des pièces de rechange ; Assainir les stocks de pièces de rechange et étudier l'option d'un stock-outil inter-portuaire ; Développer un système de maintenance efficient, en responsabilisant les opérations suivant leur spécialité ; Etablir dans le cadre de l'harmonisation de l'organisation inter-portuaire, une nomenclature unique des équipements pour toutes les structures ; Veiller à l'application effective du programme de maintenance préventive ; Plaider pour mettre en place un cadre d'assistance mutuelle inter-portuaire dans les activités opérationnelles : intervention de remorquage durant les arrêts techniques d'un port ; Introduire les principaux outils nécessaires à la gestion d'exploitation, demaintenance, des stocks et la planification ; Introduire la gestion

assistée par ordinateur dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance ...

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces, elle doit donc intégrer les éléments issus d'une analyse économique.

L'une des stratégies de base de M. Porter est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts, si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un cout cumulé inférieur à celui de ses concurrents.

III.5) L'avantage concurrentiel par les coûts :

M. Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

- Des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents ;
- Une différenciation de l'offre par rapport à ses concurrents.

Aussi, dans le cadre de notre cas pratique afférent à l'entreprise portuaire de Mostaganem, nous avons en collaboration avec les membres du conseil d'administration proposé à l'EPM l'adoption de la stratégie de coût qui consiste à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents en l'occurrence les ports de Ghazaouet et d'Oran et ce, dans le cadre des différents services effectués par l'entreprise. Il s'agit entre autres :

- Des services d'usage et des installations portuaires ;
- Des services de manutention.

III.5.1) La problématique :

Eu égard à la concurrence portuaire exercée notamment par le port d'Oran qui se situe à 80 kilomètres de la ville de Mostaganem. Le conseil d'administration en collaboration avec les structures concernées de l'entreprise décida d'appliquer la stratégie de domination par les coûts comme nous l'avons souligné ci-dessus. L'EPM a

l'ambition de devenir le producteur de service portuaire à coût peu élevé de son secteur. S'adressant à une cible large, l'entreprise veut appliquer un prix inférieur à celui proposé par les concurrents notamment les entreprises portuaires d'Oran et de Ghazaouet. Aussi, l'important pour une stratégie de coût est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres entreprises qui agissent dans le même secteur. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les opérateurs économiques qui travaillent dans le domaine de l'importation et de l'exportation vont se reporter sur les services portuaires les moins chers. Cependant, cela exige, que le prix soit la variable déterminante du choix des importateurs ou exportateurs.

L'EPM peut-elle pratiquer juridiquement une concurrence par les coûts ?

Les entreprises portuaires d'Oran et de Ghazaouet qui sont les concurrents directs de L'EPM sont elles plus compétitives en matière de prix concernant les prestations portuaires ?

Existe-t-il une étude afférente à un état comparatif des tarifs portuaires pour évaluer si la stratégie par domination par les coûts est efficace ?

Les réponses aux questionnements ci-dessus ont donné les résultats suivants :

Le décret exécutif n°94-419 du 30 novembre 1994 portant classification des biens et services soumis au régime des prix réglementés a consacré la libéralisation des prestations portuaires : remorquage, lamanage, pilotage, accostage, manutention et acconage. Dans ce cadre, l'entreprise portuaire de Mostaganem est libre de pratiquer les prix à la concurrence.

Concernant la deuxième et la troisième problématique ayant trait à l'état comparatif des tarifs entre les entreprises portuaires en question,

une étude a été opérée mettant en exergue les tarifs pratiqués par les ports de Mostaganem, Ghazaouet, Oran.

III.5.2) La stratégie de domination par les coûts et la stratégie technologique ont –elle eu les effets escomptés ?

Nous avons constaté à première vue que la stratégie de domination par les coûts a eu les effets escomptés. Toutefois, toute stratégie a des limites. Aussi, et comme nous l'avons souligné dans l'une de nos sous hypothèses : « Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, chaque entreprise en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché Bref de ses circonstances propres doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient ».

Aussi, pour développer l'activité de l'entreprise portuaire de Mostaganem et gagner des parts de marché. La stratégie de domination par les coûts, nous semble dans un premier temps tout à fait convenable.

Cependant, toute stratégie n'est pas éternelle. La stratégie de domination par les coûts présente néanmoins des risques financiers et le risque à terme d'être copié par les autres concurrents portuaires.

III.5.3) Principales recommandations :

Dans ce cadre, nous avons recommandé à l'entreprise portuaire de Mostaganem ce qui suit :

- La création d'une direction du marketing et de l'intelligence économique. En fait, l'entreprise portuaire, doit développer un système de veille stratégique qui permettra de repérer certaines évolutions et réagir en conséquence. Le système en question, consiste donc à surveiller les signaux annonciateurs de changements majeurs dans l'environnement et les indicateurs des progrès de l'entreprise, car surveiller signifie rechercher, collecter, interpréter et diffuser des informations pertinentes.

III.5.4) La différenciation et la chaîne de valeur :

Selon Porter « Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur » .

Nos recommandations ont été les suivantes pour que L'EPM puisse se différencier des autres entreprises portuaires :

- Fidélisation de la clientèle,
- Identification de la chaîne de valeur du client. Aussi, et dans ce cadre, L'EPM est en train de créer de la valeur grâce à sa stratégie de domination par les coûts par rapport aux autres entreprises portuaires de l'Ouest d'une part et par une future amélioration des services rendus et ce, grâce à l'audit de la production portuaire. En effet, l'audit des différentes fonctions de l'entreprise notamment celle relative à la production (fonction remorquage, fonction manutention, fonction acconage, fonction relevage etc.) permettra à l'entreprise portuaire de Mostaganem de noter les points négatifs et d'y remédier par la suite en y apportant les correctifs nécessaires. Ces correctifs bien menés permettront une amélioration des services rendus de l'activité portuaire, notamment par l'acquisition de matériels à haute intensité technologique.

III.6) Questionnaire et conclusion sur le sondage effectué au sein de L'EPM.

Est- ce que les différentes recommandations ont apporté les fruits escomptés ?

Pour avoir une réponse, nous avons effectué après quelques mois un sondage auprès des clients de l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Que nous apprend le sondage en question ?

L'entreprise portuaire de Mostaganem a mis en place cette stratégie en mettant en pratique entre autres certaines recommandations mises en relief ci-dessus.

La question primordiale qui se pose est la suivante : est ce que la stratégie adoptée par L'EPM a été une source de performance pour l'entreprise ?

Dans ce cadre, nous avons réalisé un sondage visant à étudier le positionnement de L'EPM et d'en évaluer à la fois la notoriété et l'image de marque.

III.6.1) Méthodologie :

En plus des interviews et des échanges, nous avons utilisé une méthodologie standard que nous avons adapté au cas de L' EPM.

- Elaboration d'un questionnaire pour un sondage ; Réalisation d'interviews afin de le personnaliser ; Finalisation du questionnaire ;
- Réalisation du sondage auprès des opérateurs économiques les plus importants qui travaillent avec L'EPM dans les domaines de l'importation et exportation et analyse des réponses reçues ;
- Recommandations.Au total, nous avons sondé les 50 clients qui ont un courant d'affaires conséquent avec l'entreprise portuaire de Mostaganem.

III.6.2) Le questionnaire en question :

Sondage- Entreprise Portuaire de Mostaganem :

A RETOURNER OU A REMETTRE AU SERVICE DU
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE
MOSTAGANEM ;

QUAI DU MAGHREB 27000 MOSTAGANEM BP 31.
ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM (EPM) . SERVICE
DU PERSONNEL.

Entreprise :

Lieu :

Intellocuteur :

Fonction :

A) Informations générales:

1) Vous êtes client de L'EPM depuis :

➤ 5 ans < 5ans < 3 ans < 1an

2) Avez-vous interrompu puis repris la relation avec L'EPM pendant cette période ? OUI- NON.

3) Est-ce que vous utilisez les services d'autres entreprises portuaires ? Oui- non et pourquoi

4) Comment jugez-vous les prestations fournies par L'EPM ?
Bonnes –mauvaises et pourquoi

B) Relation commerciale :

1) Que pensez vous des prestations de L'EPM par rapport aux autres entreprises portuaires en terme de disponibilité :

satisfaisante moyenne faible

Qualité : Excellente bonne moyenne médiocre

Prix : Élevé raisonnable abordable

2) Vous arrive t- il de recourir à d'autres entreprises portuaires pour vos importations ou exportations ?

Et pourquoi. Oui non souvent rarement

3) Avez-vous déjà eu des difficultés avec L'EPM ? OUI- NON. Si oui lesquelles.

4) Est-ce que L'EPM a apporté des solutions satisfaisantes à vos problèmes dans un délai raisonnable ? Si oui lesquelles

C) Qualité de services :

1) Gestion des prestations : satisfait peu satisfait pas satisfait

2) Délai des prestations : satisfait peu satisfait pas satisfait

3) Qualité technique des prestations : satisfait peu satisfait pas satisfait

4) Comment jugez-vous globalement votre relation commerciale avec L'EPM : Très professionnelle bonne faible.

D) Marketing et veille :

1) Est-ce que L'EPM vous a déjà préconisé d'autres prestations que les prestations habituelles ? OUI NON. Si oui lesquelles

2) Pensez-vous diversifier vos importations ou exportations dans les années à venir ?

Si oui, quels seront brièvement les nouveautés ?

3) Pensez vous que L'EPM est capable d'anticiper vos besoins futurs en matières de prestations portuaires ? Vos commentaires en quelques lignes

4) Pensez vous que L'EPM est capable de vous accompagner dans vos projets d'exportation ou d'importation. ? OUI NON. Si oui comment ?

III.6.3) Conclusion générale sur le sondage :

Le taux de retour a été très appréciable et nous a permis de retenir les conclusions suivantes :

- L'EPM jouit d'une confiance auprès des opérateurs économiques ; L'EPM est considéré comme un partenaire professionnel et fiable ;

- Les prestations en matière portuaire sont jugées satisfaisantes ; Les tarifs pratiqués par L'EPM sont jugés concurrentiels ;

- La qualité des prestations est jugée appréciable par rapport à d'autres entreprises portuaires. Toutefois, cette qualité peut être perfectible ;

- Les clients jugent que L'EPM possède les qualités requises pour les accompagner dans leur projet de développement en matière de commerce international.

III.7) Analyse des résultats :

La question centrale de notre problématique était la suivante « en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ?

La réponse a été donnée par les résultats du sondage effectué au sein de l'entreprise de Mostaganem. En effet, l'analyse des questionnaires nous a permis de constater plusieurs points positifs. La stratégie est source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel. La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise. En analysant les résultats des exercices financiers postérieurs à la mise en œuvre des stratégies en question, nous avons constaté que les bénéfices réalisés par L'EPM ont connu une constante augmentation durant les exercices futurs et ce ; grâce à l'acquisitions de matériel technologique sophistiqué (Grue automotrice, matériels et outillage de manutention, rénovation des défenses d'accostage, grues électriques, chariots élévateurs...) La stratégie de domination par les coûts mise en œuvre par l'entreprise a eu les effets escomptés en témoigne le sondage effectué. Toutefois, l'identification des opportunités et des menaces, l'analyse des 5 forces de Porter M, l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise grâce à des audits, le développement en qualité des ressources humaines et le respect de certaines conditions afin que la stratégie puisse rester source de performance afin que l'EPM puisse conserver son avantage concurrentiel, l'ensemble de ces éléments ont contribué pleinement à la réussite des stratégies

mises en place, en l'occurrence : la stratégie de domination par coûts et les stratégies technologiques.

Conclusion :

Arrivé à la fin de notre article, nous tenterons de mettre en exergue une synthèse de nos principaux résultats

1) Est-ce que, les stratégies discutées lors des conseils d'administration de l'entreprise portuaire de Mostaganem et mise en œuvre par la suite (Stratégie de domination par les coûts et stratégies technologique) correspondent en termes de résultats avec la littérature qui a été exposé dans le cadre conceptuel : la réponse est oui.

2) Nous avons mis en lumière plusieurs questionnements dans le cadre de notre problématique et nous avons émis dans ce cadre plusieurs hypothèses. Est-ce-que les hypothèses en question ont été vérifiées ? La réponse est oui : la stratégie engendre de la performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement... cependant, la stratégie doit respecter... notamment, elle ne doit pas être figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain. Dans ce cadre, les recommandations émises par le conseil d'administration de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) en l'occurrence les différents audits mises en œuvre ont porté avec le temps les fruits escomptés.

3) Comment, L'EPM peut-elle conserver son avantage concurrentiel ?

Une fois l'avantage concurrentiel construit, comment l'EPM peut-elle assurer sa pérennité ? C'est à cette problématique que nous nous sommes intéressés lors d'une réunion du conseil d'administration, en émettant un certain nombre de recommandations :

- les innovations en matière de stratégie et de concurrence ont des cycles de vie. Comme tout secret, la source naturelle de cet avantage concurrentiel finira par être connue. Une nouvelle innovation

s'impose. Aussi ; d'une manière générale, le conseil d'administration a émis les recommandations suivantes : persévérer dans une politique de ressources humaines qualifiantes, une amélioration constante et continue des ressources organisationnelles, opter pour une flexibilité financière et organisationnelle. La réaction rapide à un événement stratégique important est un atout dont il convient de se doter. Il ne s'acquiert pas sans un effort volontariste. Le dirigeant sensibilisé doit savoir qu'il y a au moins quatre facteurs qui déterminent le délai de réaction : la flexibilité stratégique, la flexibilité organisationnelle, l'innovation et la réaction rapide aux menaces, l'évaluation et des correctifs périodiques. Ces quatre éléments nous semblent parmi les plus importants qu'il convient d'examiner afin de mieux connecter le système d'information stratégique au processus de prise de décision (Lamiri A, 2003, p 53-54).

Bibliographie :

-Adler Alexandre (2009) : Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025. Editions Robert Laffont, Paris.

-AtamerA ,Calori R(2003) :Diagnostic et décisions stratégiques. Editions Dunod ; Paris.

-Bouglet Johan (2011) : Stratégie d'entreprise. Editions Berti, Alger.

- Bensalhi Mustapha (2012) : Les dérives de la finance. Le monde en crise. Casbah Editions, Alger.

- Benrouane Sid Ahmed(2010) : Le management des ressources humaines.OPU ; Alger.

-Benbakhti Omar (2005) : L'Etat, l'entreprise et le management en Algérie. Editions Dar El Gharb ; Oran

-ChihaKhemici (2009) : Finance d'entreprise. Approches stratégique. Editions Houma, Alger.

-
- Gervais Michel (2001) : Stratégie d'entreprise. Economica ; Paris.
- Hugues Michel (2000) : Chef de produit. Stratégie, méthodes, outils, perspectives. Editions D'organisation : Paris.
- Khelassi Réda (2010) : L'économie d'entreprise contemporaine : Typologie des entreprises ; Fonctions des entreprises ; Stratégie d'entreprise. Editions Houma ; Alger.
- Lamiri Abdelhak (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger.
- Lamiri Abdelhak (2003) : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises. OPU ; Alger.
- Lakhlef Brahim (2010) : Les outils pour bâtir un business plan (Créer, gérer et développer une PME). Editions GAL ; Alger.
- Porter Michael(1999) : La concurrence selon Porter. Traduit de l'anglais par M. De Search. Editions Village Mondial ; Paris.
- Porter Michael (2003) : L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Editions Dunod ; Paris.
- Stratégor (2005) : Stratégie et politique d'entreprise ; 4 édition. Editions Dunod ; Paris.
- Tairou A , Plauchu V (2008) : Méthodologie du diagnostic stratégique. Editions L'Harmattan ; Paris.