

L'entreprise et sa Stratégie : une Approche Théorique et Pratique

Dr. GODIH Djamel Torqui

Maitre de conférences (B), Faculté des Sciences
Economiques, Université de Mostaganem
E-mail : godihdjamel@hotmail.fr

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 résultats de notre article sont les suivants :

- 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 ;
- La stratégie doit respecter certaines conditions pour rester une source de performance, elle ne doit pas rester figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain.

Mots clés: L'entreprise, la Stratégie, Stratégies technologiques et concurrentielles. Entreprise portuaire de Mostaganem

ملخص:

تمثل الإستراتيجية سلاحا قويا وفعالا تستخدمه الدول الحديثة من أجل الحفاظ وتوسيع الهيمنة الاقتصادية والتكنولوجية، لا يمكن التحدث عن تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وإنتاجها دون التطبيق الاستراتيجي . يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية الاستراتيجيات التكنولوجية و التنافسية.

حيث بينت النتائج المتوصل اليها في هذا المقال بأن:

- الاعتماد على الأداء الاستراتيجي يخلق ميزة تنافسية وذلك يأخذ بعين الاعتبار البيئة والجوانب الداخلية؛
- على الإستراتيجية تلبية شروط معينة لضمان الأداء الاستراتيجي، وفي هذا السياق لا ينبغي علي الإستراتيجية أن تبقى ثابتة بل يجب أن تأخذ في الحسبان اعتبارات أفراد المجتمع .

Introduction

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 environnements¹. 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 une économie de marché, le client joue un rôle majeur. La stratégie consiste donc à répondre en trouvant et développant les sources de la valeur dans un environnement de compétition. La technologie influe sur l'avantage concurrentiel. Les relations entre la technologie et l'avantage concurrentiel sont réciproques. La maîtrise d'une technologie peut assurer un avantage concurrentiel certain et l'avantage concurrentiel peut favoriser l'émergence de nouvelles technologies. Une sorte de cercle vertueux est mis en évidence.

Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. Aussi, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. Celle-ci prend en compte le changement tant au niveau de la réflexion qu'à celui des actes. Autrement dit, la réflexion stratégique dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans

¹ Bouglet J.(2011) : **Stratégie d'entreprise**. Edition Berti, Alger, p 126.

son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent. Dans ce cadre, notre article vise à mettre en évidence l'importance de la stratégie dans une entreprise d'une part et d'autre part ; il vise à mettre en exergue 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. En réaction à ce constat, notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices :

1. Comment et à quelles conditions la stratégie peut-elle être source de performance pour l'entreprise ?

2. Quelles sont les conditions que la stratégie doit respecter pour rester source de performance afin que l'entreprise puisse conserver son avantage concurrentiel ?

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis les hypothèses ci-dessous :

Hypothèses

Notre hypothèse principale est la 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 hypothèse principale est subdivisée en sous hypothèses directrices :

1. Face à la multiplication des méthodes d'analyses stratégique, l'entreprise 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,
2. Il existe des méthodes et modèles qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie. L'objectif de ces méthodes et modèles est de déterminer les centres d'activité stratégique qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil, et ce, pour une meilleure politique d'ensemble de l'entreprise.

Méthodologie et présentation du champ d'investigation

En vue de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre article. La recherche bibliographique va nous permettre dans le cadre de

notre article d'alimenter notre problématique et nos hypothèses de travail. Nous tenterons en fait, dans notre partie méthodologique de développer certains apports personnels quant à la concrétisation effective de la stratégie d'entreprise tout en contribuant modestement à l'amélioration et à l'approfondissement des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans le domaine de la stratégie.

Présentation du champ d'investigation

Quant à la technique d'investigation sur le terrain, elle s'est réalisée au niveau de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM). Cette approche du terrain avait comme objectif méthodologique : la vérification de nos hypothèses, afin que nous puissions répondre à nos interrogations et apporter des éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations. Aussi, et dans le cadre de notre recherche pour résoudre la problématique et vérifier les hypothèses citées ci-dessus, notre article est structurée en deux axes fondamentaux intitulés respectivement :

- Stratégie d'entreprise : le cadre conceptuel
- Etude empirique en matière de stratégie d'entreprise : Cas de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM Algérie).

Les objectifs et l'intérêt du thème de l'article

L'objectif principal est de mettre en évidence que la construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dictent aux entreprises de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique. 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.

I) Stratégie d'entreprise : le cadre conceptuel

Considérant désormais un marché donné, que l'entreprise a décidé d'exploiter pour assurer son développement, nous devons déterminer avec quelle stratégie elle va le faire, nous devons également mener cette analyse

pour chaque marché séparément si l'entreprise a une activité commerciale multinationale.² Toutefois ; Nous ne pouvons faire une recension exhaustive de ces théories, 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 aux méthodes stratégiques en question.

1- Les modèles d'analyse stratégiques

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 connues de cette approche sont celles du BCG (Boston Consulting Group), de Mac Kinsey et de ADL (Arthur D ; Little), que nous allons rappeler brièvement. La littérature attribue généralement le point de départ conceptuel de la démarche stratégique moderne au business School de Harvard.

1.1 - Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (BCG).

La méthode BCG consiste à mesurer l'attractivité du marché par son taux de croissance et la compétitivité de l'entreprise par le ratio de ses ventes à celles de son principal concurrent (part de marché relative) du marché. Cette approche a été conçue par le bureau de conseil Boston Consulting Group. Les entreprises peuvent appréhender leur portefeuille de produits ou d'activités à travers une matrice élaborée dans les années 70 par le BCG : contraintes et opportunités.³

1.2 - La méthode Mac Kinsey

La méthode BCG a été améliorée par la matrice élaborée par le bureau de conseil Mac Kinsey qui retient deux éléments fondamentaux :L'attrait du marché ; La position concurrentielle .L'attrait du marché s'évalue par des

² Hugues M (2010) : **Chef de produit. Stratégie, méthodes, outils, perspectives.** Editions D'organisation ; Paris, p 11.

³ Hamadouche A (1997). **Méthodes et outils d'analyse stratégique.** Edition Chihab, Alger, p 30.

facteurs externes à l'entreprise, notamment : la taille du marché, son évolution, sa rentabilité, le climat des affaires, la stabilité politique et économique, l'intensité de la concurrence, la technologie... La position concurrentielle est liée à des facteurs internes (les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa part de marché, son évolution, la qualité du produit, les prix, les coûts...).

1.3- La méthode d'Arthur D. Little.

La société de conseils Arthur D. Little propose un modèle de positionnement dont la grille d'analyse se structure à partir des variables suivantes : La position concurrentielle est estimée en appréciant la force relative de l'entreprise, vis-à-vis des principaux facteurs clés de succès du segment. Selon l'importance de cette force, la firme sera considérée comme ayant une position : dominante, forte, favorable, défendable ou marginale dans le segment concerné.

1.4 - La méthode PIMS

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) est un syndicat mondial auquel adhèrent les entreprises qui désirent comparer leurs différentes performances et non seulement leurs ventes. Le PIMS est né d'un projet de collaboration entre la General Electric et la Harvard Business School en 1970. L'objectif initialement retenu était de découvrir les variables stratégiques qui influent sur le succès ou les échecs des produits offerts par la General Electric. Actuellement, des centaines d'entreprises participent à ce projet. Elles fournissent de nombreux renseignements sur leurs activités, leurs coûts et sur la concurrence. La rentabilité des investissements et la marge brut d'autofinancement sont les critères choisis pour évaluer l'impact d'une modification d'une variable stratégique. Le PIMS est un sérieux instrument d'aide à la décision stratégique, mais il faudrait le compléter par des analyses qualitatives au niveau de la firme, donc de tempérer par les jugements des dirigeants.

1.5 - Méthode de la courbe d'expérience

La méthode précédente, à savoir le PIMS, montre que la variable principale influençant la rentabilité d'une activité donnée est la part de marché relative de cette activité. En effet, des volumes importants de production sont généralement associés à de fortes parts de marchés.

Du fait des économies d'échelle liées aux volumes de production importants, les coûts de production sont importants, ils sont généralement liés à ces volumes élevés de production et ils seront plus faibles chez les grandes entreprises que chez les petits producteurs. Le coût d'un produit baisse non seulement en fonction de l'accroissement des quantités produites, mais aussi, en fonction de sa production cumulée, depuis le début de sa mise en fabrication. Une telle théorie peut être qualifiée de classique car elle constitue l'essence même de l'approche des économies d'échelles qui a longtemps dominé le développement de la réflexion stratégique. Autrement dit, elle précise que le coût d'un produit ou d'un service donné tend à diminuer d'un pourcentage fixe lors de tout doublement du volume cumulé de production.

1.6- Méthode du cycle de vie du produit

Le cycle de vie exprime l'évolution des ventes du produit au cours du temps. Dans sa formulation la plus courante, le cycle de vie du produit comporte quatre phases : "le lancement, la croissance, la maturité et le déclin». Afin de pouvoir utiliser le cycle de vie du produit, comme instrument d'analyse stratégique, l'entreprise doit d'abord identifier la phase de chaque produit.

1.7- Les limites afférentes aux modèles d'analyse stratégique

Les modèles d'analyse stratégique ont donc pour objet de fournir un instrument d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à l'environnement et d'en déduire les orientations et les types de décisions qu'implique cette situation. Toutefois, ces modèles comportent des limites.

1.7.1 - Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group(BCG)

La principale limite de cette méthode est que les recommandations stratégiques qu'elle propose sont formulées en termes très généraux et difficile à traduire en actions concrètes. De plus, elle propose des recommandations très vagues (renforcement, maintien, segmentation..) et ne dit pas comment mettre en œuvre de telles orientations. La méthode BCG préconise des stratégies orientées surtout vers l'extérieur, oubliant toute dimension interne de l'entreprise. En d'autres termes, avec cette méthode l'attention est focalisée sur les concurrents. Nous pensons que la méthode BCG s'adresse uniquement aux grandes entreprises diversifiées et ne concerne nullement les petites et moyennes entreprises.⁴

1.7.2 - La méthode de Mac Kinsey et D. Little.

Comme dans la méthode BCG, les recommandations stratégiques sont formulées en termes très généraux. Sa philosophie pourrait s'exprimer par « ne faites pas ce que font vos concurrents, utilisez vos avantages concurrentiels pour vous différencier ». Le modèle M. Kinsey fait l'impasse sur la dynamique concurrentielle. Toutefois, les recommandations données par cette méthode ne doivent pas être considérées comme des vérités absolues et considérées comme les seules positions possibles, mais seulement comme des repères dans l'analyse et le diagnostic stratégiques.

1.7.3- La méthode PIMS (Profit Impact Strategy)

La méthode PIMS se base strictement sur la rentabilité des capitaux investis ; ainsi, une question se pose : est ce que la rentabilité financière est le seul objectif de l'entreprise ? L'entreprise peut avoir d'autres objectifs tels que pénétrer de nouveaux marchés, améliorer la qualité de ses produits, sans oublier la rentabilité financière. De plus, le PIMS tente de mettre la stratégie de l'entreprise en équation : que deviennent alors le flair et la ténacité des dirigeants, le facteur chance, l'incertitude fondamentale quant au succès ou à l'échec ?

⁴ Atamer A, Calori R (2003) : **Diagnostic et décisions stratégiques**. DUNOD, Paris, p82

1.7.4 - Méthode de la courbe d'expérience.

La méthode de la courbe d'expérience, précieuse en phase de développement est inutilisable en période de perturbations et de fluctuations car l'innovation technologique constitue un frein vigoureux à l'accumulation d'expérience et à contrario une telle accumulation est également un frein à l'innovation. Aussi, la méthode de la courbe d'expérience a ses limites, car l'entreprise qui cherche à maximiser sa part de marché tend à devenir plus rigide dans son fonctionnement et à perdre sa capacité d'adaptation, indispensable dans cet environnement changeant et turbulent. La souplesse et la flexibilité sont des facteurs stratégiques qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de l'environnement.⁵

1.7.5 - La méthode du cycle de vie du produit.

La méthode du cycle de vie du produit présente certaines limites. En effet, la principale difficulté du cycle de vie réside dans le choix du niveau d'analyse auquel, on doit se placer. La difficulté réside dans le fait que chacun de ces cycles se situe à des phases différentes. Avec l'évolution du progrès technique et les modifications des goûts des consommateurs, la durée de vie des produits est de plus en plus courte, par conséquent, il est difficile de l'utiliser comme méthode d'analyse stratégique à long terme. Une autre limite est à joindre à cette méthode lorsque l'on constate que les cycles de vie des produits ne respectent pas toujours l'évolution successive des quatre phases définies dans ce cycle. En effet, certains produits peuvent passer directement de la phase de lancement à celle de déclin.

2 - 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. **Pour M. Porter (1986, 1999, 2003) : La stratégie**

⁵ Johson G, Scholes H, Frey F (2003) : **Stratégique. Pearson Education**, Paris, p 98.

consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel. Michael Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

Des couts peu élevés par rapport à ses concurrents ; 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 couts ; La différenciation par un atout compétitif ; 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.⁶ L'analyse est importante et nécessaire pour formuler toute stratégie. Cependant, nous

⁶ Lakhlef B. (2010) : **Les outils pour bâtir un business plan (Créer, gérer et développer une PME)**. Editions GAL ; Alger, p 80.

considérons que l'approche de M. Porter est une démarche organisée d'analyse qu'un modèle. Les concepts de groupe stratégique et de chaîne de valeur constituent encore à notre avis des techniques qui demeurent d'actualité pour segmenter l'offre et détecter les principales sources d'avantages concurrentielles.

3 - Les stratégies bâties sur les compétences.

La compétence est un savoir faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptible d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoirs- faire maîtrisés par les salariés. La notion de compétence devient plus adaptée aux exigences de flexibilité, d'un système socio-technique de production, que celle de tâche qui correspondrait mieux à la segmentation taylorienne des processus de fabrication .L'année 1989 marque l'arrivée tonitruante d'une nouvelle famille stratégique fondée autour de C. K. Prahalad et G. Hamel. Prahalad et Hamel publient, un article, intitulé " les pôles de compétence ". De cette série, naîtra un courant conceptuel. Le concept de compétence dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire.⁷

4- 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. Or, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par

⁷ Jolli N (1999) : **La compétence au cœur du succès de votre entreprise.** Editions d'organisation, Paris, p35.

l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents. Il est à noter dans ce cadre, que les entreprises en Occident qui ont connu des difficultés majeures ou qui ont disparu à la suite de mutations technologiques ayant affecté leurs domaines d'activité sont nombreuses. 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.⁸

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. Aussi, 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'entreprise⁹. Mais, pour que le savoir soit diffusé librement, l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation. Certains des plus grands succès des Etats-Unis d'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'Etat, en général dans les universités publiques ou à but non lucratif.¹⁰ Bien plus que le capitalisme mondialisé ou

⁸ Adler A (2009) : **Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025.** Editions Robert Laffont, Paris, p 46.

⁹ Khelassi R (2010) : **L'économie d'entreprise contemporaine : Typologie des entreprises**, Fonctions des entreprises, Stratégie d'entreprise. Editions Houma, Alger ; p 153.

¹⁰ Stiglitz E J (2010) : **Le triomphe de la cupidité.** Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL, France ; p 331.

l'internationalisme prolétarien, c'est la révolution des communications et des facilités de déplacement à travers le monde qui a facilité la diffusion plus rapide du savoir.¹¹

5 - La recherche et développement

C'est au travers de cette activité que se diffuse le progrès technique, source de développement et de progrès de sociétés contemporaines. La rupture technologique qui vient d'intervenir sous l'effet de la révolution du numérique et de celle de la biotechnologie est née de la recherche et développement (R-D) mais influence profondément son avenir. La recherche et développement est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. L'aboutissement du processus de recherche et développement modifie profondément l'orientation de l'entreprise, sa position dans un environnement concurrentiel, c'est-à-dire sa stratégie. Selon les chiffres publiés par les 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.¹²

6 - Les stratégies relationnelles.

La gestion stratégique des relations peut jouer sur trois registres : l'affrontement, l'évitement et la coopération. En effet, la stratégie des entreprises est affaire de relations. L'évitement et la coopération. En effet, la stratégie des entreprises est affaire de relations. Qu'elles se heurtent, qu'elles s'esquivent ou qu'elles joignent leurs forces les entreprises ne sont jamais indifférentes aux comportements de leurs adversaires-partenaires.

¹¹ Corm G (2013) : **Le nouveau gouvernement du monde**. Editions Apic , Alger, p 80.

¹² Bensalhi M (2012) : **Les dérives de la finance. Le monde en crise**. Casbah Editions, Alger ; p 332.

L'entreprise peut jouer simultanément sur plusieurs registres avec un même acteur et à l'inverse de changer de registre d'une période à l'autre. Ainsi, les chances qui s'offrent à l'entreprise sont nombreuses. Il convient cependant de les discerner à temps pour anticiper l'évolution des marchés et prendre l'initiative au meilleur moment.¹³

Après avoir mis en exergue d'une manière succincte les principaux comportements stratégiques, nous tenterons de mettre en relief ci-dessous un cas pratique en mettant en lumière les concepts théoriques en matière de stratégie d'entreprise.

II : 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.

1 - Problématique et démarche retenue :

Nous avons posé dans notre problématique une question centrale : **En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ?** Aussi, nous avons tenté de rendre opératoire ces questions de notre problématique dans l'entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise portuaire de Mostaganem.

¹³ Conso p. ; Hemici F. (2001) : **L'entreprise en 20 leçons**. Editions DUNOD, Paris ; p78.

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 technologique par exemple 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. Quelles ressources doit allouer L'EPM pour atteindre ses objectifs ? Quel profit doit faire l'entreprise à court et moyen terme ? Quelle politique humaine doit pratiquer L'EPM ? Dans quels sens doit innover L'EPM ?

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

2.1 - La stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces.

2.1.1 - 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.

2.1.2 - 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.

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

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. 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 ?

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 ?

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 entre les 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).

3.3 - Analyse de la logistique interne de L'EPM pour un avantage concurrentiel :

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 ?

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, résidant 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 interportuaire ; Développer un système de maintenance efficient, en responsabilisant les opérations suivant leur spécialité ; Etablir dans le cadre de l'harmonisation de l'organisation interportuaire, 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 interportuaire dans les activités opérationnelles : intervention de remorquage durant les arrêts techniques d'un port ; Introduire les principaux outils nécessaires à la gestion d'exploitation, de maintenance, 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 coût cumulé inférieur à celui de ses concurrents.

5- L'avantage concurrentiel par les coûts

M. Porter¹⁴ distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise : des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et 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, installations portuaires, manutention.

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.

¹⁴ Porter M (2003) : **L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.** Editions DUNOD, Paris, 2003.

- 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
- 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.

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.

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.

5.4 - La différenciation et la chaîne de valeur :

Selon Porter¹⁵ « 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 et 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.

¹⁵ Porter M (1999) : **La concurrence selon porter**. Traduit de l'anglais par M.L E Search. Editions Village Mondial, Paris, 1999, p 54.

5.5 -Le management de la relation :

La gestion de la relation client (GRC) appelé également CRM (Customer Relationship Management) a connu un engouement certain dans toutes les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Le management de la relation constitue une voie de compétitivité que les entreprises algériennes doivent prendre en considération eu égard à l'ouverture de l'économie algérienne. Dans ce cadre, la gestion stratégique des relations doit être efficace dans le domaine portuaire. Les stratégies de fidélisation, la mise en œuvre d'un marketing relationnel, suppose la maîtrise des processus organisationnels orientés clients par les entreprises portuaires algériennes.

Figure 1 : La gestion de la relation client ou customer relationship management



Source : Billé, Jérôme, and Richard Soparnot. "La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation? *Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion* France (2006)-

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.

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.

6.2 - Le questionnaire en question.

SONDAGE- ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

A retourner ou à remettre au service du personnel de l'entreprise portuaire de Mostaganem

ENTREPRISE :

LIEU :

INTERLOCUTEUR :

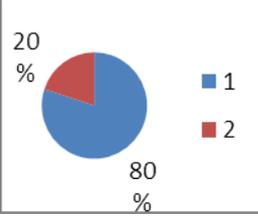
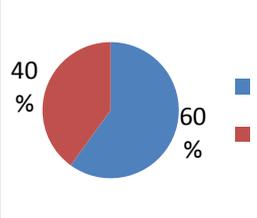
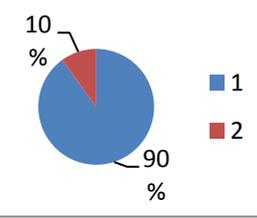
FONCTION :

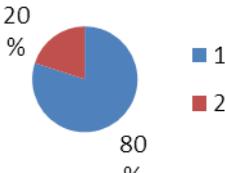
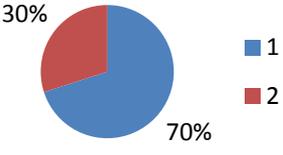
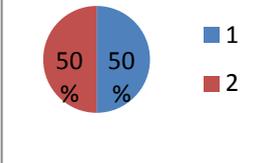
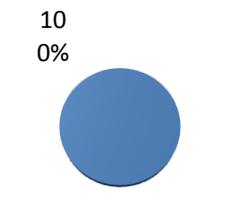
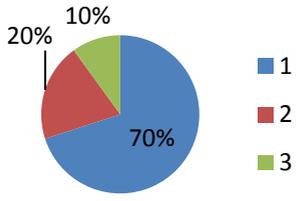
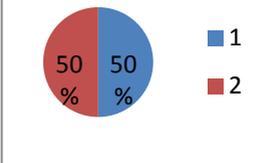
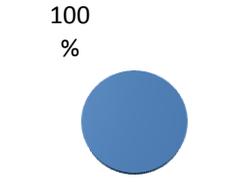
- 1) Comment estimez-vous l'accueil au sein de l'EPM ? Satisfaisant – laisse à désirer-mauvais.
- 2) Que pensez-vous de l'organisation de l'EPM ? Efficace- peu efficace- pas du tout efficace.
- 3) Que pensez-vous de la tarification de l'EPM ? Concurrentielle- Acceptable- Identique aux autres entreprises portuaires.

- 4) Quelles sont les motivations qui amènent votre entreprise à solliciter L'EPM dans le cadre du commerce international ?
- 5) Que pensez vous des prestations de L'EPM par rapport aux autres entreprises portuaires en terme de disponibilité : satisfaisante – moyenne-faible.
- 6) Que pensez-vous de la qualité et la rapidité des prestations de l'EPM ? Excellente-satisfaisante-moyenne-médiocre.
- 7) Est-ce que L'EPM accompagne votre entreprise dans vos différents projets
- 8) (Exportations ou importations) ? Oui-Très peu-Non.
- 9) Quelle est l'attitude de votre entreprise quant à la concurrence portuaire ?
- 10)Favorable- Défavorable- Pas d'opinion.
- 11)Le traitement des dossiers dans le cadre de vos courants d'affaires avec l'EPM est il appréciable ? Satisfaisant-Laisse à désirer-Mauvais.
- 12)Les délais de paiement des prestations sont ils favorables ? oui- non
- 13)Est-ce que la communication au sein de l'EPM répond à vos attentes ?
- 14)Oui- Laisse à désirer -Mauvaise

6.3 - Résultats des analyses du questionnaire

Figure 2 :

Q1 = Clientèles satisfaites de l'accueil 80%	Q2 = Organisation satisfaisantes avec 60%	Q3 = la tarification est concurrentielle et acceptable avec 90%
		
Q4 : aucune réponse	Q5 = qualité de service satisfaisante avec 80%	Q6 = qualité et rapidité satisfaisante 70%

/		
Q7 = la réponse est mitigée entre oui et très peu	Q8 = concurrence portuaire : favorable à 100%	Q9 = le traitement des dossiers est satisfaisant pour 70%
		
Q10 = L'avis est partagé 50%	Q11 = la communication au sein de l'EPM enregistre un oui massif	
		

Source : Réalisé par l'auteur

Nous avons donc utilisé le schéma ci-dessus pour analyser les réponses du sondage.

6.4 - La réalisation du sondage : Nous avons ciblé les entreprises qui entretiennent un courant d'affaires avec L'EPM ; Les entreprises en

question possèdent des régimes juridiques différents (SARL, SPA, SNC, EURL...). Ce travail a pu être effectué grâce à la collaboration de quelques éléments de l'entreprise, à qui nous avons remis les questionnaires et qui par la suite ont distribué les questionnaires aux représentants des différentes entreprises.

6.5- Conclusion 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 jugés 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, car les clients jugent que L'EPM possède les qualités requises pour les accompagner dans leur projet de développement en matière de commerce international.

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.

Conclusion

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

- 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 ;

- 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 conditions 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 ;
- 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 évènement 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.¹⁶

Bibliographie :

1. Adler Alexandre (2009) : Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025. Editions Robert Laffont, Paris.
2. Atamer A. , Calori R(2003) :Diagnostic et décisions stratégiques. Editions DUNOD ; Paris.
3. Bensalhi Mustapha (2012) : Les dérives de la finance. Le monde en crise. Casbah Editions, Alger.
4. Bouglet Johan (2011) : Stratégie d'entreprise. Editions Berti, Alger.
5. Conso Pierre, Hémici Farouk (2001) : L'entreprise en 20 leçons. Editions DUNOD ; Paris.
6. Corm G. (2013) : Le nouveau gouvernement du monde. Editions Apic ; Alger.
7. Hamadouche A. (1997) : Méthodes et outils d'analyse stratégique. Editions Chihab, Alger.
8. Hugues Michel (2000) : Chef de produit. Stratégie, méthodes, outils, perspectives. Editions D'organisation : Paris.
9. Johnson G. ; Schools H ; Frey F (2003) : Stratégique. Pearson Education.
10. Joli N. (1999) : La compétence au cœur du succès de votre entreprise. Edition d'organisation, Paris.
11. Khelassi Réda (2010) : L'économie d'entreprise contemporaine : Typologie des entreprises ; Fonctions des entreprises ; Stratégie d'entreprise. Editions Houma ; Alger.
12. Lakhlef Brahim (2010) : Les outils pour bâtir un business plan (Créer, gérer et développer une PME). Editions GAL ; Alger.

¹⁶ Lamiri A (2003) : Management de l'information ; redressement et mise à niveau des entreprises ; OPU ; Alger ; p 35 .

- 13.** Lamiri Abdelhak (2003) : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises. OPU ; Alger.
- 14.** Lamiri Abdelhak (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger.
- 15.** Porter Michael (2003) : L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Editions DUNOD ; Paris.
- 16.** Porter Michael(1999) : La concurrence selon Porter. Traduit de l'anglais par M. De Search. Editions Village Mondial ; Paris.
- 17.** Stiglz E. Joseph (2010) : Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL, France.