



Les pratiques de diagnostic stratégique dans l'entreprise algérienne

The practices of strategic diagnosis in the Algerian company

BELGOUM Farid*

Université d'Oran 2 (Algérie)

Farid.belgoum@gmail.com

BETTAHAR Didia Chaimaa

Université d'Oran 2 (Algérie)

bettaharchaimaa@gmail.com

Résumé:

L'objet de cet article est d'analyser les outils de diagnostic stratégique et montrer le rôle de ses pratiques à travers une étude de terrain effectuée au sein l'entreprise SONATRACH. Notre étude a montré que l'utilisation de certains outils de l'analyse stratégique a fait ressortir plusieurs points forts due à l'environnement de l'entreprise, mais aussi des menaces qui devraient être bien calculées afin de renforcer sa position concurrentielle.

informations sur l'article

Reçu

18/06/2022

Acceptation

23/10/2022

Mots clés:

- ✓ Stratégie
- ✓ Diagnostic
- ✓ Environnement

Abstract :

The object of this article is to analyze the tools of strategic diagnosis and to show the role of its practices through a field study carried out within the company SONATRACH. Our study has shown that the use of certain tools of strategic analysis has highlighted several strengths due to the business environment, but also threats that should be well calculated in order to strengthen its competitive position.

Article info

Received

18/06/2022

Accepted

23/10/2022

Keywords:

- ✓ Strategy.
- ✓ Diagnosis:
- ✓ Environment.

* Autor correspondent

1. INTRODUCTION

L'environnement dans lequel les organisations ne cesse d'évoluer et devient de plus en plus complexe, instable et turbulent, cela due à plusieurs raisons tel que la mondialisation, la croissance démographique, le développement technologique...

Dans ce contexte de changement, le rôle de management est de gérer les ressources de l'entreprise d'une manière optimale afin de lui permettre de réaliser ses objectifs, et de ce fait assurer son avantage concurrentiel et son développement ainsi sa pérennité dans le marché.

Les managers doivent alors se lancer dans une démarche de réflexion stratégique qui permet d'avoir des décisions optimales, cette opération est l'une des tâches les plus délicates qui peut soit pousser l'entreprise vers la réussite ou vers l'échec.

Les théoriciens de management comme Michael Porter, Igor Ansof... ainsi les cabinets de conseil comme BOSTON CONSULTING GROUP, MC KINSEY et d'autres ont développé des outils d'analyse stratégique afin d'aider les managers dans la prise des décisions stratégiques.

L'utilisation de ces outils fait partie de processus de gestion stratégique, l'utilisation optimale de ce dernier est considéré comme la source du succès retentissant pour l'entreprise.

Dans ce cadre, l'objet de cet article s'est focalisé sur la question principale suivante :

Les outils de management stratégiques sont-ils efficaces d'une manière à contribuer à la réflexion stratégique ?

Afin de répondre à cette problématique, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- L'utilisation des outils de management stratégique est efficace et pertinente dans le cadre de la réflexion stratégique.
- Les outils de diagnostic stratégique peuvent être appliqués même dans un environnement restreint.

Cette étude repose sur une démarche descriptive dans son cadre conceptuel afin d'identifier les notions de base de la stratégie, et une approche analytique pour présenter les mécanismes stratégiques au niveau de l'entreprise SONATRACH/ Complexe CP1Z.

2. Le cadre conceptuel

Le management est une science souvent associée à l'économie, à la psychologie et à la philosophie, en outre, l'harmonisation des activités au sein de l'organisation est réalisée suite de l'implication des salariés dans le système des normes relatives aux points de vue partagés, à l'idéologie, aux valeurs, aux croyances et aux attentes (Sulich, Sołoducho-Pelc , & Ferasso,

2021, p. 02), le développement de cette vision fait apparaître plusieurs concepts ayant un lien avec le management en l'occurrence de la stratégie.

2.1. La stratégie d'entreprise

En 1960, l'université de HARVARD a créé un cours de politique général d'entreprise, ce cours était basé essentiellement sur des questions d'organisation de la production. Il s'agissait de chercher des solutions d'organisation permettant d'optimiser la production, ce qui a fait par la suite l'émergence de concept stratégie comme un outil majeur pour les sociétés.

Selon **Chandler**, ce concept est basé sur la définition des objectifs à long terme, développement des activités et allocation des ressources qui permettront d'atteindre les objectifs ». (Chandler A. , 1972)

Les auteurs de STRATEGOR définissent la stratégie comme : « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être préservé et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y développe et s'y maintienne » (Stratégor, 2005), cette vision s'oriente vers la rationalisation de l'utilisation des ressources après l'identification de ses objectifs.

Donc, la stratégie ne consiste pas à analyser pour expliquer, mais à comprendre pour concevoir des actions qui sont en flux, en trames, en réseaux. Il ne s'agit pas d'extraire l'essence des choses engommant les apparences ou les circonstances, mais de prendre appui sur ces dernières pour recréer en permanence du potentiel (Hafsi & Martinet, 2007).

2.2. Stratégie et compétitivité

L'évolution de l'environnement de l'entreprise et le changement permanent des règles du jeu concurrentiel notamment exige l'accompagnement de certaines procédures managerielles afin d'assurer un certain niveau de performance.

Selon (MEIER, 2018), Le diagnostic stratégique constitue un outil qui peut aider l'entreprise à se positionner sur ses différents marchés, allant de la recherche d'amélioration de procédés et process à l'identification de nouvelles sources de développement. Il vise généralement à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Tableau 1.La compétitivité de l'entreprise (MEIER, 2018, p. 6)

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Dans ce contexte, la stratégie peut de manière séquentielle, influencer la dynamique (légale, technologique...) et la nature relationnelle (tendance conflictuelle, symbiotique...) de l'environnement (Milliot, 2014).

2.3. Modèles de la stratégie

Un modèle de gestion stratégique est la représentation de la structure de la gestion stratégique en combinaison de stratégies et d'activités de gestion. Il s'agit essentiellement d'un système simplifié utilisé pour stimuler la direction de l'organisation, l'analyse de l'environnement, l'analyse SWOT, la stratégie formulation, mise en œuvre et contrôle à la lumière de situations réelles (Ullah & Khanam, 2008).

Le tableau suivant montre les caractéristiques de certaines modèles en fonction de leur champ d'application.

Tableau 2. Les modèles de la stratégie (CHAFFEE, 1985)

Variable	Stratégie linéaire	Stratégie adaptative	Stratégie d'interprétation
Définition	Déterminer les objectifs à long terme, et l'adoption de cours de l'action et l'attribution de ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs (Chandler, 1962)	Développer une adéquation viable entre les opportunités et les risques présents dans l'environnement externe et les capacités et les ressources de l'organisation pour exploiter ces opportunités (Hofer, 1973, p. 3)	Orienter les métaphores construites pour conceptualiser et de guider les attitudes individuelles ou les participants organisationnels
Objectif de la stratégie	Atteinte de l'objectif	Coalignement avec l'environnement	Légitimité
Comportements stratégiques	Changer du marché, de produit.	Changer de style, de marketing, de qualité	Améliorer les interactions et les relations
Mesures associées	Planification, nouveaux produits, segmentation du marché et concentration, fusion/acquisition,	Prix, politique de distribution, marketing, dépenses, différenciation, changements d'autorité, proactivité, prise de risque, intégration, adaptabilité.	Les mesures doivent être dérivées du contexte, peuvent nécessiter une évaluation qualitative.

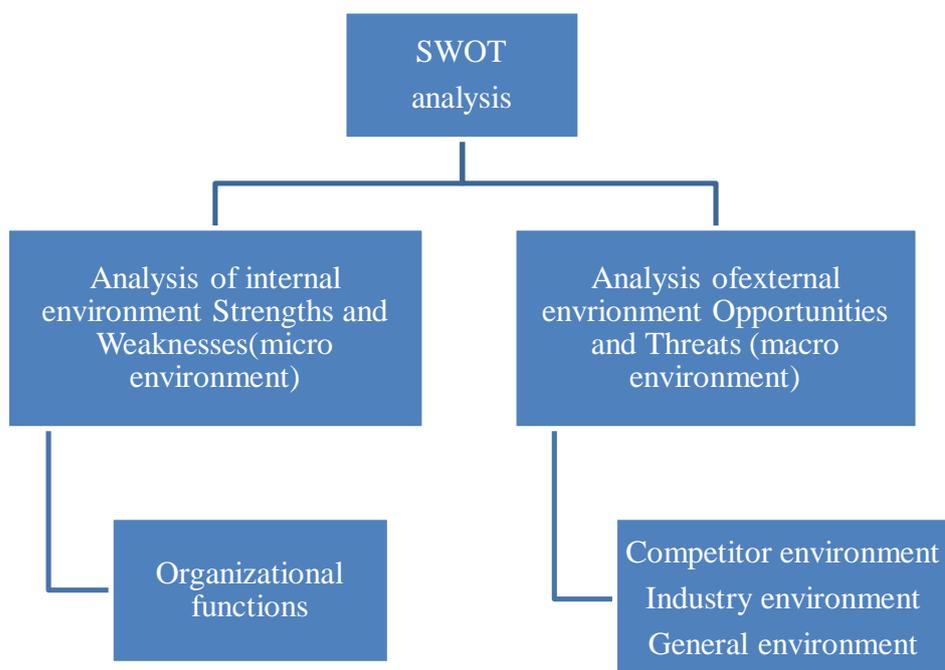
2.4. Quelques outils de diagnostic stratégique

Il existe plusieurs outils qui déterminent la position stratégique de l'entreprise et fournissent une base solide au processus de prise de décision : SWOT, BCG, modèle de Porter...

- **Le SWOT**

(Acronyme de Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou MOFF en français (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses,) évalue les forces et les faiblesses internes, ainsi que les opportunités et les menaces externes dans l'environnement d'une organisation. L'analyse interne est utilisée pour identifier les ressources, les capacités, les compétences de base et les avantages concurrentiels inhérents à l'organisation. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces du marché en examinant les ressources des concurrents, l'environnement de l'industrie et l'environnement général. L'objectif d'une analyse SWOT est d'utiliser les connaissances qu'une organisation possède sur ses environnements internes et externes et de formuler en conséquence sa stratégie (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Figure 1. Analyse SWOT (Sammut-Bonnici & Galea, 2015)



- **Les 5 forces de Porter**

Micheal Porter propose ce modèle de différentes forces qui est l'un des outils de gestion stratégique les plus connus, il se compose de 5 domaines différents dans lesquels, en montrant si l'industrie est attrayante pour commencer à investir. En outre, la rentabilité à long terme possible au sein d'une industrie ? (Tashakkori, 2021, p. 04).

Le pouvoir de négociation des acheteurs : Il s'agit des pouvoirs exercés par les acheteurs sur l'entreprise. Dans certaines organisations, les acheteurs présentent un pouvoir de négociation élevé, par exemple si l'industrie compte un petit nombre d'acheteurs qui achètent de gros volumes, ceux-ci sont particulièrement puissants dans les industries à coûts fixes élevés.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : Les fournisseurs puissants peuvent s'approprier davantage de valeur en facturant des prix plus élevés, en limitant la qualité ou les services, ou en transférant les coûts aux participants de l'industrie.

La menace de nouveaux entrants : Les nouveaux entrants font pression sur les opérateurs historiques pour qu'ils réduisent les prix et donc la rentabilité, notamment dans un environnement de plus en plus ouvert.

La menace des substituts : La menace des substituts fait référence à la concurrence créée sur le marché par les produits de substitution et lorsque l'acheteur est confronté à un choix entre des produits pouvant potentiellement offrir le même niveau d'utilité (Goyal, 2020).

La rivalité entre concurrents du secteur

La lutte interne dépend d'un certain nombre de facteurs caractérisant le marché étudié tels que :

- Le nombre d'acteurs en présence et leur taille.
- Des coûts fixes prépondérants.
- Des offres peu différenciées.
- Des fortes barrières à la sortie.

- *L'analyse P.E.S.T.E.L*

Cette analyse est utilisée en management pour les études stratégiques d'entreprise (ex. pour une entreprise : ouverture d'un nouveau marché, pour une ville : argumenter la décision de développer un nouveau secteur sur son territoire), il se compose comme suit :

- Politique : ensemble des décisions prises par les gouvernements locaux, nationaux et internationaux.
- Economique : ensemble des facteurs qui jouent sur la demande (pouvoir d'achat, comportement des consommateurs, dynamiques de marché) et sur l'offre (concurrence).
- Sociologique : ensemble des faits sociaux qui influent les manières de voir, de penser, d'agir et de consommer.
- Technologique : ensemble des innovations technologiques qui peuvent transformer le marché existant ou faire émerger de nouveaux usages.
- Ecologique : ensemble des facteurs naturels qui peuvent influencer l'entreprise (disponibilité et accessibilité des ressources naturelles, événements climatiques, pollutions, gestion des déchets...).

- Légal : ensemble des réglementations et législations, qui encadrent le marché du travail et les entreprises de tous secteurs.

3. Le cadre méthodologique de l'étude

3.1. Présentation du complexe CPIZ

Issue de la structuration de SONATRACH, l'entreprise nationale de la pétrochimie fût créée par décret n°84-257 du 1er septembre 1984 modifiant le décret n°83_410 du 6 août 1983 portant auparavant création de l'entreprise nationale de la pétrochimie Ex. ENIP, dont la mission devait être la prise en charge des activités pétrochimiques et phytosanitaires.

Le complexe a pour mission la prise en charge de toutes les opérations de transformation chimiques des hydrocarbures liquides ou gazeux ainsi que de leurs dérivés pour la production de produits pétrochimiques de base et des produits finis destinés au marché national et à l'exportation, notamment les matières premières pour l'industrie chimique et pharmaceutique.

Nous avons effectué cette étude en juin 2020 à travers une série de questions qui vise à identifier les grands axes stratégiques de l'entreprise, des entretiens ont été programmés avec tous les acteurs chargés de concevoir et d'appliquer le plan stratégique.

Le premier diagnostic nous a permis de positionner la situation de l'entreprise comme suit :

Tableau 3.L'application de l'outil DAS

DAS	CLIENTS	BESOINS
DAS 1 liquéfaction gaz naturel	Entreprises publiques, privés et des entreprises à l'international	Cette activité permet d'avoir un gaz naturel liquéfié
DAS 2 Raffinage	Entreprises publiques, entreprises privés, entreprises à l'international	Raffinage du pétrole brut qui permet d'avoir des huiles, de l'essence, Kérosène d'avion, gaz, oil.
DAS 3 pétrochimies	Entreprises privés, publiques, et à l'international	Les produits pétrochimiques sont considérés comme une matière première, des produits semi-finis qui vont permettre d'avoir des produits finis.

Source : Elaboré par les auteurs

4. Résultats et discussion

4.1. L'application des forces de Porter pour l'analyse externe

- *Le pouvoir de négociation des fournisseurs*

Pour la production du méthanol, le seul fournisseur c'est le complexe GNL de SONATRACH, sa mission est de fournir la matière première pour le complexe méthanol, il est donc dépendant de tout le groupe SONATRACH, et ne représente aucune menace par contre une opportunité.

- *le pouvoir de négociation des clients*

Dans le domaine de la pétrochimie, les clients ont un pouvoir de négociation important, en effet, ils ont des connaissances considérables en ce qui concerne les qualités et les coûts et ils possèdent également des informations importantes sur les caractéristiques de la profession.

- *La menace des produits de substitution*

Pratiquement, il n'existe aucune menace de produits de substitutions dans cette activité, seules les outils et les techniques de production évoluent

- *la menace des nouveaux entrants*

SONATRACH est une entreprise nationale subventionnée par l'Etat Algérienne, donc l'entrée d'un nouveau concurrent qui peut menacée l'activité de l'entreprise est faible au niveau local (plusieurs barrières à l'entrée sont imposés pour les nouveaux entrants). Mais par contre au niveau international la menace est considérée comme très forte car dans d'autres continents des nouvelles usines apparaissent qui font la production de méthanol d'une façon plus développé avec une meilleure qualité et une meilleure conception ce qui a causé la baisse de la demande sur la production de SONATRACH au niveau international.

- *L'intensité concurrentielle*

L'intensité concurrentielle est faible au niveau local car SONATRACH a le monopole de marché de la production du méthanol. Au niveau international l'intensité concurrentielle est très forte en vue de la présence de plusieurs entreprises de la même activité et qui dépassent SONATRACH en terme technologique et d'innovation comme l'Arabie saoudite et le Qatar.

- *Le pouvoir public*

La réglementation nationale a un impact significatif sur l'activité, en effet, elle impose plusieurs barrières à l'entrée des nouveaux concurrents pour protéger sa position de leader, mais aussi elle impose des règles et des normes comme HQE (produits respectueux de l'environnement) mais en vue que cette activité nuira l'environnement SONATRACH paie des taxes en contrepartie.

4.2. Résultats de l'application de l'outil sur le secteur de pétrochimie

Après avoir appliquée les forces concurrentielle déterminée par PORTER aux quelles est ajoutée la force de pouvoir public on conclue que le secteur de la pétrochimie connais une intensité concurrentielle faible au niveau locale, et très forte au niveau international ce dernier connais des pressions fortes et il est considérée comme attractif.

4.2.1. L'analyse interne par l'application de l'analyse fonctionnelle

Résultats de l'analyse de la fonction ressources humaine (les résultats sont tirés après avoir étudié : la rémunération, les formations, la gestion des carrières, et le recrutement). Cette fonction consiste un point fort pour l'entreprise, SONATRACH a réussi de garantir à ses salariés les bonnes conditions de travail, les avantages sociaux, et une bonne rémunération , par conséquence des salariés impliqués, fiables et fidèles.

L'analyse de la fonction finance : afin de connaitre la santé financière de l'entreprise une étude sur les différents chiffres du bilan comptable a été menée

Evolution des bilans comptables : L'analyse du bilan comptable 2017, 2018,2019 nous permet de faire sortir les commentaires suivants :

- Les actifs non courant de l'entreprise ont connu une évolution de 45% entre 2017 et 2018, cela due a une augmentation importante des immobilisations corporelle et des immobilisations en cours. les actifs non courant ont également connu une augmentation de 2 % entre 2018 et 2019 suite à une augmentation des immobilisations financière.
- Pour les actifs courant, ils ont connu une diminution de 14% entre 2017 et 2018 suite à une diminution des stocks et des créances, puis une augmentation de 33% entre 2018 et 2019 suite à une ré-augmentation des stocks et des créances
- Une augmentation de 17 % des capitaux propres a été marquée entre 2017 et 2018, et 1.3 % entre 2018 et 2019.
- Les passifs non courants ont connu une augmentation importante soit 58% entre 2017 et 2018. le taux a continué son évolution arrivé jusqu'à 69% en 2019. Cette augmentation est due à une augmentation importante dans les provisions.
- Les passifs courants ont marqué une augmentation de 54% entre 2017 et 2018 suite à une augmentation dans les montants fournisseurs et comptes rattachés et autres dettes. et une augmentation de 45% entre 2018 et 2019.
- A la fin le bilan comptable a connu une évolution de 2% entre 2017 et 2018 et une évolution de 17% entre 2018 et 2019.

En conclusion, et après l'étude du bilan comptable on peut dire que le complexe méthanol SONATRACH maîtrise bien ses ressources financières, les capitaux permanents recouvre les actifs immobilisés et la trésorerie et positive tout au long des trois années.

Tableau 4. Résultats de l'analyse externe

Opportunités	Menaces
1. Capacité d'évolution technologique	1. Période de crise (covid-19) et la baisse des prix
2. Marchés attractifs	2. forte concurrence au niveau mondial
3. Clientèle à la recherche d'une bonne maîtrise des couts et de qualité	3. La fidélité des clients au niveau international n'est pas assurée
4. L'existence des barrières à l'entrée contre les nouveaux entrants au marché local.	4. baisse sur la demande à cause de la crise (covid-19)

Source : Elaboré par les auteurs

Tableau 5. Résultats de l'analyse interne

Forces	Faiblesses
1. Salariés impliqués et polyvalents	1. Une absence d'un budget consacré pour le marketing
2. Bilan positif sur les trois dernières années, une bonne rentabilité financière, et une solvabilité	2. manque de connaissance sur le niveau de satisfaction des clients
3. Entreprise certifiée par ISO	3. la forte présence des interventions lors de recrutement
4. Structure jeune	4. Information centralisée

Source : Elaboré par les auteurs

4.2.2. La matrice SWOT et l'élaboration des orientations stratégiques

Après avoir faire l'analyse externe et interne qui nous a permet de faire sortir les forces et les faiblesses, aussi les opportunités et les menaces, nous allons par la suite, élaborer la phase des orientations stratégiques, cette phase va s'appuyer sur les point forts pour les améliorer, les points faibles pour les corrigés, les opportunités pour les saisir et finalement les menaces pour les évités.

Tableau 6. Matrice SWOT et les orientations stratégiques

<p>L'analyse Interne</p> <p>L'analyse externe</p>	<p>Forces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salariés impliqués et polyvalents. 2. Bilan positif sur les trois dernières années, une bonne rentabilité financière, et une solvabilité. 3. Entreprise certifiée par ISO 4. Structure jeune. 	<p>Faiblesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. absence d'un budget consacré pour le marketing. 2. manque de connaissance sur le niveau de satisfaction des clients. 3. la forte présence des interventions lors de recrutement. 4. Information centralisée.
<p>Opportunités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité d'évolution technologique. 2. Marchés attractifs. 3. Clientèle à la recherche d'une bonne maîtrise des coûts et de qualité. 4. L'existence des barrières à l'entrée contre les nouveaux entrants au marché local. 	<p>Orientations stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité et la liquidité que dégage l'entreprise peut lui permettre de consacrer un budget pour le marketing, et faire des enquêtes pour connaître la satisfaction des clients, leurs exigences pour les fidélisés au niveau national et international. • La période de crise mondiale (covid-19) qui a impacter négativement la société, les solutions envisageables sont d'arrêter les programmes de recrutement, et accélérer le retour des créances clients. • L'entreprise avec ses capacités humaine et financière peut investir dans la technologie, et saisir les opportunités au niveau international, aussi s'investir dans des méthodes de travail plus modernes pour faire face à la concurrence mondiale 	
<p>Menaces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Période de crise (covid-19) et la baisse des prix. 2. forte concurrence au niveau mondial. 3. La fidélité des clients au niveau international n'est pas assurée. 4. Baisse sur la demande à cause de la crise (covid-19). 		

Source : Elaboré par les auteurs

4.2.3. La mise en œuvre des outils d'analyse stratégique

a. L'analyse externe

Nous avons trouvé des difficultés majeures dans l'application du modèle PEST, chose qui nous a menés à ne pas le mettre dans notre travail. En effet, sa mise en application était très lourde, et la collecte des informations nécessaires pouvait prendre une longue durée et c'était presque impossible dans les conditions actuelles de crise.

Pour l'analyse de l'environnement concurrentiel effectué à travers le modèle des cinq forces de PORTER, la mise en application de ce modèle s'est fait avec plus ou moins de facilité. En effet nous avons établi un questionnaire, il a fallu poser les bonnes questions pour avoir les meilleures réponses, le questionnaire était destiné au chef département et quelques salariés de la fonction commerciale qui avaient des connaissances sur les clients et les fournisseurs. Nous avons à la fin réussi à collecter les informations nécessaires et mettre en place l'outil de diagnostic de l'environnement concurrentiel.

b. L'analyse interne

Nous avons pu identifier la contribution de chaque fonction dans la création de valeur pour l'entreprise, nous avons également constaté que la pertinence des résultats obtenus lors de l'analyse diffère d'une fonction à une autre. En effet, l'analyse des fonctions finance/RH et l'étude des différents chiffres nous a orienté vers l'identification de la situation financière de l'entreprise et le niveau d'implication des salariés.

Pour conclure, et après avoir appliqué les différents outils d'analyse stratégique et discuté les résultats obtenus lors de notre étude, nous pouvons confirmer notre première hypothèse: « L'utilisation des outils de management stratégiques est efficace et pertinente dans le cadre de la réflexion stratégique et ils peuvent contribuer à sa croissance », et affirmer partiellement la deuxième hypothèse : « les outils de diagnostic stratégique peuvent être appliqués même dans un environnement restreint », due à l'absence de certains éléments de l'environnement externe.

5. Conclusion

Le travail d'élaboration d'une stratégie est un processus qui soit pousse l'entreprise vers la réussite ou vers l'échec, ce travail nécessite des compétences, et une patience et une bonne connaissance sur les bases du management stratégique.

Nous avons essayé dans le cadre de cet article, d'étudier et expliquer les fondements de la stratégie notamment la phase de diagnostic stratégique à travers l'utilisation des outils de management stratégique et décrire comment ces outils peuvent influencer les choix de l'entreprise et donc contribuer à sa croissance.

Dans ce cadre, il existe plusieurs interrogations sur la mise en pratique de ces outils. En effet, la littérature fournit des explications des outils certes, mais elle n'a pas abordé le fait que la pratique de ses outils ne donne pas les mêmes résultats d'une entreprise à une autre, ces résultats diffèrent selon le cadre, la structure, l'environnement et le choix de chaque entreprise. Nous avons tirés cette conclusion après avoir mis en pratique les différents outils d'analyse stratégique sur l'entreprise SONATRACH, en constatant que leur utilisation à une efficacité dépend de l'environnement dont l'entreprise évolue.

Bibliographie

- Ullah , M., & Khanam, A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. Prime University Journal, 2(2).
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. Academy of Management Review, 10(01).
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. (1972). Stratégie et structure de l'entreprise, édition organisationnelle.
- Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JET, 07(07).
- Hafsi, T., & Martinet, A. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. Gestion, 32(3).
- Hofer, C. (1973). Some preliminary research on patterns of strategic behavior. Academy of Management Proceedings.
- Porter, M. (1985). competitive advantage. boston: the free press.
- Meier, O. (2018). Diagnostic Stratégique. Paris: Dunod.
- Milliot, É. (2014). La segmentation stratégique revisitée. 1(100), pp. 23-45.
- Sammut-Bonnici , T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. Dans Wiley Encyclopedia of Management (Vol. 12).
- Stratégor. (2005). politique générale de l'entreprise. Dunod.
- Sulich, A., Sołoducho-Pelc , L., & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach, Sustainability , 13, 1604.
- Tashakkori, M. (2021). STRATEGIC MANAGEMENT PORTERS 5 FORCES ANALYSIS on TESLA Motors. University of Birmingham.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43.