

DYNAMIQUE DES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DES GRANDES FIRMES : LE CAS DU GROUPE CHIMIQUE TUNISIEN

[DYNAMIC OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR LARGE FIRMS : THE CASE OF THE TUNISIAN CHEMICAL GROUP]

Arem SAY¹ and Karima DHAOUADI²

¹Département de Management, Institut Supérieur d'Administration des Entreprises, Université de Gafsa, Tunisia

²Département de Management, Institut Supérieur d'Administration et de Comptabilité des Entreprises, Université de Manouba, Tunisia

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The last decades have been marked by a high competitive intensity and a strong turbulence of the environment. Passive strategies that are based on the structuralist model are no longer reliable in a dynamic environment where it becomes difficult to maintain a sustainable competitive advantage. Hence, what models and strategic choices were adopted by companies as regards with these environmental changes? Through the study of the case of the Tunisian Chemical Group (GCT), our research aims to understand the strategic behavior of a large firm in a turbulent environment and in a sector with strong rivalry. Our research is based on the case study method which is the most frequently used in previous works dealing with the complex issues such as a competitive dynamics field. The primary finding argue the idea of polyvalent strategy inspired by the behavioral model which consists in alternating two logics often considered as antagonistic: market fit and strategic intent. We believe that firms tend, within the framework of a dual strategic flexibility, to combine contradictory competitive advantages and different strategic postures.

KEYWORDS: Competitive Dynamic; Model of Porter; Market Fit Model; Strategic Intent Model; Large Firms.

RÉSUMÉ: Ces dernières décennies ont été marquées par une forte intensité concurrentielle et une forte turbulence de l'environnement. Les stratégies passives qui se basent sur le modèle structuraliste ne sont plus valables dans un environnement concurrentiel dynamique où il devient difficile de préserver un avantage compétitif durable. Quels modèles et choix stratégiques ont été alors déployés par les entreprises à la lumière de ces nouvelles données environnementales ? A travers l'étude du cas du Groupe Chimique Tunisien (GCT), notre recherche a pour objectif d'expliquer les enjeux du comportement stratégique d'une firme leader dans un environnement en pleine mouvance et dans un secteur à forte rivalité multi marchés. Notre recherche est basée sur la méthode de l'étude de cas souvent privilégiée dans les travaux portant sur le phénomène complexe de la dynamique concurrentielle. Elle débouche principalement sur l'idée de la polyvalence stratégique inspirée du modèle comportemental qui consiste à alterner deux logiques souvent considérées comme antagonistes : l'adéquation au marché et l'intention stratégique. Nous estimons que les firmes ont tendance, dans le cadre d'une double flexibilité stratégique, de combiner des avantages concurrentiels contradictoires et des postures stratégiques différentes.

MOTS-CLEFS: Dynamique concurrentielle; Modèle de Porter; Modèle d'adéquation à l'environnement; Modèle d'intention stratégique; Grandes firmes.

1 INTRODUCTION

La turbulence est la caractéristique majeure de l'environnement d'aujourd'hui. La concurrence dans ce type d'environnement est basée sur le développement des connaissances spécifiques ("*Knowledge Based*"). Dans ces conditions, l'entreprise peut soit aligner sa stratégie à la concurrence, soit se différencier de celle-ci. L'analyse de la capacité stratégique

permet de déterminer si l'organisation est capable de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue, notamment en termes de menaces et d'opportunités. Afin de mieux correspondre à un environnement changeant, la modification du comportement stratégique constitue l'un des problèmes stratégiques les plus récurrents. Dans un environnement turbulent, la seule capacité réellement durable est la faculté à infléchir la stratégie au gré des évolutions de la concurrence. Pour concrétiser un avantage compétitif, une organisation doit maîtriser certains éléments de l'environnement qui sont les facteurs clés du succès. L'avantage compétitif durable dans un environnement concurrentiel dynamique ne peut être que temporaire et les stratégies génériques de Porter (1980) ne sont plus valables dans un contexte concurrentiel dynamique puisqu'elles sont conçues pour un environnement relativement stable. Dans un contexte mouvant, l'adoption d'une seule stratégie ne peut plus garantir la pérennité d'une entreprise.

De nos jours, les firmes ont tendance à combiner plusieurs logiques concurrentielles en s'éloignant du schéma classique d'un comportement standard d'adéquation à l'environnement.

Une littérature récente en management stratégique révèle un débat opposant deux logiques concurrentielles : une logique classique d'adaptation et d'adéquation (exclusivité des avantages concurrentiels) et une logique volontariste d'intention stratégique (modification radicale des règles du jeu concurrentiel). En outre, la concurrence est tantôt considérée comme un ensemble de structures, tantôt comme un ensemble de décisions [1]. Nous retrouverons ici aussi un débat opposant la conception structuraliste où la structure du secteur détermine l'intensité de la concurrence [2] et la conception comportementaliste où la rivalité dans le secteur est le résultat des comportements et des décisions stratégiques des firmes en place [3]. Dans la première approche, la firme opte pour un comportement stratégique passif où il suffit de s'adapter à l'environnement alors que dans la seconde approche, la firme est appelée à déstabiliser le jeu concurrentiel en adoptant par exemple des stratégies de rupture et d'innovation radicale [4]. L'entreprise ne doit pas hésiter à exploiter les nouvelles opportunités avant les concurrents, puisque si un dirigeant tient bon à maintenir un avantage concurrentiel dans un contexte mouvant, peut facilement conduire son entreprise vers l'échec.

L'objectif de cet article est de comprendre le comportement stratégique de l'une des plus grandes firmes en Tunisie, le Groupe Chimique Tunisien (GCT), à la lumière de la dynamique concurrentielle et environnementale en vigueur. La nature complexe de l'enjeu de la concurrence conduit à privilégier l'étude de cas approfondie comme méthode de recherche pour bien comprendre ce phénomène économique. D'ailleurs, cette méthode a été l'apanage d'un grand nombre de recherches en la matière ([5], ([6])). Le GCT, notre terrain d'investigation, est un exemple typique des grandes firmes qui jouissent d'une position de monopole sur le marché national et d'oligopole¹ sur le marché international. Notre souhait est de répondre à la question suivante : quel modèle (adéquation ou intention) explique-t-il le comportement stratégique des grandes firmes en position dominante de leader dans cette nouvelle ère économique ? Autrement dit : Quelles sont les manœuvres stratégiques employées par ces entreprises ? Comment une grande firme en position dominante crée ses avantages concurrentiels ? Quels sont ses choix stratégiques à la lumière de ces nouvelles données environnementales ?

La réponse à notre question de recherche semble problématique. Deux propositions de recherche antagonistes découlent de la revue de la littérature. Une première alternative stipule qu'une firme leader peut opter pour un comportement stratégique passif en bénéficiant du statu quo et en se contentant d'une seule stratégie générique alors qu'une seconde alternative, dans une logique comportementaliste et volontariste (intention stratégique), recommande aux firmes dominantes d'adopter un comportement stratégique actif en essayant de perturber le jeu concurrentiel et d'influer sur la rivalité dans le secteur ([4], ([7])).

Pour trancher entre ces deux propositions et répondre à notre question de recherche, nous présenterons, dans une première partie, le cadre conceptuel de l'étude. Plus spécifiquement, nous allons essayer de retracer l'évolution de la pensée en stratégie depuis les années 1980 en analysant les caractéristiques de l'environnement actuel et en mettant en relief le passage d'une approche structuraliste à une approche dynamique comportementale de la concurrence. Une deuxième partie sera réservée à notre étude de cas et nos résultats de recherche.

¹ L'oligopole désigne une situation de marché dans laquelle quelques entreprises font face à une multitude d'acheteurs.

2 CADRE CONCEPTUEL

2.1 LE PASSAGE D'UNE APPROCHE STRUCTURALISTE À UNE APPROCHE DYNAMIQUE COMPORTEMENTALE DE LA CONCURRENCE

2.1.1 L'APPROCHE STRUCTURALISTE DE MICHAEL PORTER

Popularisée en 1980, le modèle de Porter a été critiqué par nombreux chercheurs et amendé par Porter lui-même. En effet, le monde économique actuel diffère beaucoup de celui des années 1980 avec l'avènement de plusieurs changements bouleversant les règles du jeu concurrentiel. Plusieurs reproches ont été adressés au modèle de Porter. De nombreux chercheurs affirment que le modèle de Porter est exclusivement concurrentiel c'est-à-dire le gain d'une entreprise se fait nécessairement au détriment de ses concurrents, ce qui n'est pas le cas du marché d'aujourd'hui où l'entreprise peut améliorer ses bénéfices en adoptant des comportements coopératifs avec ses parties prenantes. C'est ainsi que le modèle relationnel de Dyer et Singh (1998) et le modèle de coopération de Nalebuff et Brandenburger (1996) ont vu le jour. Selon Dyer et Singh (1998), la coopération inter-organisationnelle peut accroître la performance d'une entreprise et réduire les risques et les coûts, ce qui donnera lieu à des avantages relationnels appelés encore avantages concurrentiels inter organisationnels ("*Relational Rents*")([8]). Selon Astley et Fombrun (1983), agir en coopération revient à chercher un partenaire qui peut se situer dans une relation verticale du type «symbiotique» (avec les clients / fournisseurs) et/ou dans une relation horizontale du type «commensale» (entre les concurrents) [9]. La coopération qui n'était pas du tout envisagée dans les années 1980 et qui était considérée même comme une entente qui fausse le jeu concurrentiel, est aujourd'hui un fait bien réel. De nos jours, les firmes peuvent se concurrencer sur certains produits et coopérer sur d'autres [10]. Cette stratégie est nommée de coopération (un nouveau modèle concurrentiel situé entre la coopération et la concurrence) et a été popularisée par Nalebuff et Brandenburger (1996) [11]. Dans cette logique, les firmes adoptent des stratégies agressives dans un univers hyper compétitif [3] et des stratégies de coopération pour contrer les concurrents ou échanger du savoir ([12], ([13], ([14]). Le modèle classique de Porter ne fournit pas le cadre théorique approprié pour comprendre ces deux stratégies de nature paradoxale. D'un autre côté, certains auteurs pensent que le modèle de Porter est centré sur l'environnement alors que l'entreprise peut créer des avantages concurrentiels en partant de ses propres ressources (valorisables, rares, tacites, peu transférables, uniques et inimitables)² ou en optant la stratégie d'océan bleu qui consiste à proposer une offre inédite sur le marché ou à créer carrément de nouveaux besoins et marchés afin d'échapper de la concurrence [15]. De surcroît, tous les chercheurs s'accordent sur l'inadéquation du schéma initial de Porter où tout est remis en cause dans cette nouvelle ère d'économie numérique. En effet, des concurrents qui étaient autrefois éloignés exercent aujourd'hui un effet direct et palpable.

Par ailleurs, le modèle de Porter suppose qu'il n'est pas possible de modifier les rapports de domination des firmes leaders dans le marché. Il n'y a pas de place à la dynamique des stratégies concurrentielles. Or ceci est largement contredit par la réalité où une firme dominante peut perdre sa place si elle n'arrive pas à résister à une concurrence rude. En plus, selon Porter, l'entreprise ne doit se munir que d'une seule stratégie générique. Mais empiriquement parlant, ceci n'est plus vrai car les entreprises peuvent concilier plusieurs stratégies, avoir plusieurs logiques concurrentielles et posséder donc un portefeuille d'avantages concurrentiels : c'est le cas notamment des firmes japonaises.

En s'appuyant sur les arguments précités, on l'aura compris que le modèle de Porter ne s'accorde plus avec un environnement économique complexe, incertain et dynamique. Tous les efforts déployés par une entreprise peuvent être invalidés suite à un changement brutal. L'effet conjugué de la mondialisation, des nouvelles technologies et de nouveaux "*business models*" a bouleversé les marchés et a occasionné l'avènement de nouveaux compétiteurs. Le modèle de Porter ancré dans le déterminisme structuraliste et basé sur la logique d'adéquation à l'environnement n'a plus raison d'être aujourd'hui dans un environnement insaisissable. En effet, l'analyse de la structure industrielle ne suffit plus pour déterminer la stratégie des entreprises ou pour se prononcer sur leurs performances.

Dans ce cadre de réflexion, un nouveau courant de recherche a émergé : c'est le courant de la dynamique concurrentielle.

2.1.2 LE COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Constatant la rigidité et la non plausibilité du modèle de Porter par rapport à notre marché économique actuel, un mouvement d'analyse de la dynamique concurrentielle est apparu au début des années 2000 ([16], ([17], ([18], ([19], ([5],

² C'est la théorie basée sur les ressources (TBR) où la performance de l'entreprise s'explique par ses ressources et compétences internes (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986)

([20]). Avec ce nouveau paysage concurrentiel caractérisé par la vitesse, la flexibilité et l'innovation ([21], ([22]), une nouvelle approche de l'analyse stratégique et de l'étude des relations concurrentielles s'est progressivement développée. L'on est passé alors d'une approche structurelle et statique (modèle d'économie industrielle [2]) à une nouvelle approche dynamique [23] fondée sur l'étude du comportement des acteurs [5]. Dans son analyse de la concurrence, Le Roy (2002) distingue quatre approches : dans une première opposition, la concurrence est considérée soit comme un ensemble de structures, soit comme un ensemble de décisions. Dans une seconde opposition, la concurrence est étudiée en se basant sur des observations empiriques dans une approche plutôt inductive ou en se basant sur des raisonnements analytiques et mathématiques dans une approche plutôt déductive [5].

D'après Le Roy (2002), le modèle de Porter se situe au niveau de l'analyse structurelle du secteur où il faut partir des observations empiriques pour aboutir à la formulation du paradigme SCP (Structure –Conduite –Performance) indépendamment des comportements des firmes. Une autre approche déductive complémentaire à la première approche inductive considère que l'intensité concurrentielle n'est qu'une conséquence des facteurs environnementaux [24]. Une deuxième approche alternative considère que l'intensité concurrentielle résulte des comportements et des décisions des entreprises. Les décisions des dirigeants et les choix stratégiques des firmes déterminent le degré de rivalité concurrentielle. L'on est passé donc de l'intensité concurrentielle à la rivalité concurrentielle. La rivalité est considérée ici comme une relation sociale ([5], P 5).

Les ambiguïtés des approches statiques ont donné naissance à un nouveau courant celui de la dynamique des mouvements concurrentiels qui se base sur l'étude des interactions du nouveau paysage concurrentiel [18]. Le postulat de base de ce courant est la reconnaissance explicite que les stratégies des firmes sont dynamiques. Les actions initiées par une firme peuvent déclencher des réactions de la part des firmes concurrentes [25]. Dans ce contexte, la performance d'une entreprise dépend de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions des concurrents directs ([3], [16], [20]).

Selon Autissier et Bensebaa (2007), cinq niveaux d'analyse apparaissent pour comprendre la nature de l'interaction concurrentielle [26]:

Tableau 1. Les cinq niveaux de l'interaction concurrentielle

Niveau d'analyse	Fondement théorique	Principe de base
L'étude de la concurrence à partir de plusieurs marchés	Théorie de l'oligopole, l'économie industrielle et la sociologie	Les firmes qui partagent les mêmes marchés considèrent qu'une concurrence affaiblit la performance : l'évitement de la concurrence
L'étude de la concurrence au moyen de la dyade action/réaction	Hambrick et al 1996	Le succès des stratégies dépend de la qualité des actions, des réactions, de leur nature et de leur vitesse
Firme leader et firme challenger	Chen 1996	La similarité des ressources et le partage des marchés affaiblissent la concurrence
L'évènement concurrentiel	Lee et al.2000 Hit et al.1998	L'étude de l'évènement et l'exploration des actions stratégiques sur la performance de la firme
Les réseaux	Burt 1982, Granovetter 1985	L'influence du réseau des relations sur le comportement concurrentiel

Malgré la pertinence des résultats réalisés en matière d'analyse de l'interaction concurrentielle, le courant de la dynamique concurrentielle souffre de la limite d'explication du processus dynamique de renouvellement des stratégies efficaces, celles qui refusent l'affrontement [27]. Dans ce qui suit, nous allons essayer d'explicitier les déterminants d'un comportement stratégique adéquat au nouveau paysage concurrentiel afin de déterminer les stratégies qui peuvent être bénéfiques dans un environnement dynamique.

2.2 CHOIX STRATÉGIQUE : UN COMPORTEMENT ACTIF OU PASSIF

L'un des principaux enjeux du management stratégique est de faire face aux fluctuations du contexte et aux actions imprévisibles des concurrents. Il est utile donc de se poser la question sur le type de stratégie le plus adapté à chaque situation. L'entreprise se trouve entre deux grandes alternatives stratégiques : un comportement actif (l'affrontement) ou un

comportement passif, autrement dit entre stabiliser le jeu concurrentiel ou bien le perturber. En analysant la position des leaders sur le marché, ([28], p.211-112) présente les deux situations alternatives suivantes :

- « La première stratégie, la plus communément admise, consiste à entretenir la stabilité au sein du secteur afin d'éviter une rivalité trop accentuée entre les firmes. Les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent dans ce type de raisonnement. L'analyse de Porter (1980) démontre à ce niveau les risques associés à une forte intensité concurrentielle. Les firmes leaders cherchent à instaurer une inertie sectorielle et à éviter le risque de déstabilisation des conditions environnementales. L'attitude stratégique prescrite ici au leader consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels.
- La seconde thèse, plus récente, s'oppose à la première alternative. Elle postule que le maintien de l'avantage concurrentiel ne passe pas par une limitation de la rivalité. Sachant que les barrières à l'entrée ne sont pas éternelles et que le seul avantage durable résulte de la capacité à créer de nouveaux avantages ([3]), les firmes sont appelées à perturber le statu quo en adoptant des stratégies offensives et des initiatives agressives. Il ne s'agit plus de limiter la concurrence, mais bien au contraire de l'alimenter et d'en tirer profit. Dans le sillon de ces idées, le paradigme du déterminisme structurel cède sa place à une intention stratégique qui consiste à remettre en cause l'état actuel du marché pour que l'entreprise puisse renégocier sa position et son rôle » ([22], ([7]).

Selon Drucker (2000), le père du management par objectifs et de l'innovation systématique, les entreprises qui inventent le jeu concurrentiel n'arrivent pas à leur fin [29]. Sur la base des stratégies innovantes, un monopole ne peut guère être éternel. Rares sont les entreprises qui arrivent à maintenir leurs positions concurrentielles en remettant en cause, elles mêmes, leurs propres conditions de réussite. Hamel et Prahalad (1995) évoquent deux nouveaux processus de formulation de la stratégie : celui de la stratégie par "fit" ou par "stretch" [22]. Dans la même lignée d'idées, Slywotsky (1996), à travers le concept de configuration stratégique, postule que la stratégie de l'entreprise découle d'une compréhension profonde de l'intimité du client [30].

2.3 FORMULATION DE LA STRATÉGIE PAR "FIT" OU PAR "STRETCH"

Hamel et Prahalad (1989) ont été parmi les premiers à formaliser des critiques contre le modèle de Porter. En se basant sur les limites de ce modèle, Hamel et Prahalad (1995) proposent une approche alternative de l'intention stratégique par opposition au principe de l'adaptation à l'environnement de Porter [22]. Pour réussir, une entreprise ne doit pas à chercher à s'adapter à l'environnement mais à le transformer en se basant sur un management spécifique des ses ressources. Le paradigme de l'intention stratégique s'inscrit dans le cadre de la conception volontariste de la stratégie d'entreprise. Les deux idées forces dans le paradigme de l'intention stratégique sont la vision et le portefeuille de compétences centrales (recentrage sur l'interne). Selon [22], l'entreprise en partant d'un diagnostic de l'environnement, identifie les opportunités qui émergent et veille à adapter ses ressources pour en profiter. Cette démarche est appelée la formulation de la stratégie par fit (adaptation à l'environnement). Hamel et Prahalad (1995) ont évoqué, en outre, le processus de formulation par "stretch" (un étirement ou un développement) des ressources et des compétences de l'organisation [22]. Via cette dernière stratégie, l'entreprise développe ses compétences et ses ressources stratégiques pour créer de nouvelles opportunités ou se procurer un nouvel avantage compétitif. La philosophie de cette démarche est -faire *mieux* ce que l'on fait *bien* -.

Tableau 2. La stratégie par "fit" et par "Stretch" (Hamel et Prahalad, 1994 [22])

Aspect de la stratégie	"Fit" dans l'environnement	"Stretch" des compétences et ressources
Base de la stratégie	Une adaptation des ressources aux opportunités offertes par le marché.	Un développement des compétences et ressources pour créer de la valeur.
Source de l'avantage compétitif	Un positionnement "correct". Une différenciation en fonction des besoins du marché.	Une différenciation basée sur les compétences et ressources qui sont développées pour créer des besoins.
Critère de survie pour les petites PME	Identifier et défendre une niche.	Changer les "règles du jeu".
Une réduction du risque par...	Un portefeuille de produits.	Un portefeuille de compétences.
Un investissement axé sur...	Les produits.	Les compétences stratégiques ("core competencies").

Source : Tendon, J. « Une stratégie par "fit" ou par "stretch" », www.systemic.ch

La stratégie par "fit" ou par "stretch" et la configuration stratégique sont les stratégies les plus utilisées par les entreprises dans un environnement à haute vélocité et intensité concurrentielle.

2.4 LA CONFIGURATION STRATÉGIQUE

Pour une longue durée, les chercheurs pensaient qu'une entreprise devait, pour réussir, avoir et défendre une configuration dominante sur le marché [31]. La domination du marché est toujours reliée à un avantage compétitif durable. Les entreprises cherchent à occuper des zones de profit, c'est-à-dire des espaces de création de valeur actionnariale élevée et évolutives en leur faveur. Pour arriver à occuper cette « zone de profit » ou cette « place forte », l'entreprise se base sur la « configuration stratégique ». Cette dernière est centrée sur le client et non pas sur les ressources et compétences de l'entreprise. Il semblerait que la réussite suppose un ajustement constant de la configuration stratégique pour atteindre une sorte de flexibilité stratégique totale. La configuration stratégique est la posture globale de la stratégie de l'entreprise qui découle d'une compréhension profonde et fine de l'intimité du client au delà des techniques classiques de l'étude du marché. Il s'agit de comprendre les besoins actuels et futurs du client sans en avoir lui-même conscience. La configuration stratégique repose sur l'étude de l'évolution des besoins des clients et la dynamique de leurs décisions. C'est le besoin du client qui détermine la chaîne de valeur et les compétences de l'entreprise.

3 ETUDE DE CAS

3.1 MÉTHODOLOGIE ET CHAMP DE RECHERCHE

Notre travail consiste à analyser le comportement stratégique d'une des plus grandes entreprises publiques en Tunisie qui est le Groupe Chimique Tunisien (GCT) en termes d'avantage concurrentiel afin de faire face aux changements de l'environnement suite à la révolution du 14 janvier 2011. Méthodologiquement, cet article s'appuie sur l'étude de cas [32]. Cette méthode ne permet pas de faire émerger des lois universelles. Elle cherche plutôt, en allant au-delà de la simple description à obtenir une « compréhension pratique » du phénomène étudié ([33], [26]). S'agissant d'un cas unique, notre démarche est plutôt exploratoire. Cette dernière s'avère pertinente dans la mesure où le phénomène observé est dynamique et implique plusieurs dimensions difficilement dissociables les unes des autres ([32], [34]). Dans un premier temps, nous présenterons notre terrain d'étude (GCT). Dans un second temps, nous analyserons et discuterons les résultats.

3.2 COLLECTE DES DONNÉES

Concernant la collecte des données, nous avons opté pour plusieurs sources: des données primaires et des données secondaires. Les données primaires sont obtenues en réalisant dix entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 45 min et 1 h 30, auprès des cadres dirigeants et opérationnels du GCT. Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires, dans une approche inspirée de celle de Smith *et al.* (1991 ; [18]), où nous avons effectué une analyse du contenu de la presse professionnelle, du site du GCT, des articles, des rapports financiers et stratégiques publiés. La combinaison des sources primaires et secondaires permet de disposer d'une base de données longitudinale riche ([35]) et de mener une analyse fine en tenant compte des détails contextuels ([36]).

Notre objectif est de dresser un inventaire de l'évolution du comportement stratégique du GCT au fil des années à la lumière de la dynamique concurrentielle en vigueur.

3.3 PRÉSENTATION DU CAS D'ÉTUDE

3.3.1 DONNÉES GÉNÉRALES

Le Groupe chimique tunisien (GCT) est une entreprise publique tunisienne dont l'objet est de produire et de transformer le phosphate extrait en Tunisie en produits chimiques tels que l'acide phosphorique ou les engrais. La Tunisie occupe la deuxième place dans le monde après le Maroc en termes d'exportation du phosphate. Le GCT a été créé en 1947, le capital est de 317 Million de dinars. Le nombre d'employés en 2015 est de 6496 avec un taux d'encadrement de 4.91%.Après une longue expérience d'exportation du phosphate brut, la Tunisie s'est orientée vers la transformation et la valorisation de ce minerai par l'implantation d'une industrie locale de production d'acide phosphorique et d'engrais minéraux. La Tunisie est le deuxième pays au monde à valoriser un grand pourcentage de sa production de phosphate (près de 80%).Le GCT représente le leader concernant l'entrée de la devise pour le pays comme le montre clairement les statistiques du chiffre d'affaires réalisé à travers les exportations.

Tableau 3. Classement international du GCT en termes d'exportation

	TSP	P2O5	DAP	TSP Transformé
Rang international	2	3	4	1

En se basant sur le tableau précédent et sur nos entretiens menés auprès des responsables du GCT, nous pouvons conclure que le GCT investit beaucoup dans l'acquisition du matériel technologiquement sophistiqué pour transformer la matière première et l'exporter aux clients, ce qui lui a permis d'être le premier exportateur dans le monde du TSP transformé.

3.3.2 DONNÉES STRATÉGIQUES : LES ACCORDS DE PARTENARIAT ET LES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

Dans notre étude, nous comptons analyser les actions stratégiques du Groupe Chimique Tunisien (GCT) en tant que leader sur le marché tunisien et international pour certains produits.

* LES ACCORDS DE PARTENARIAT

L'augmentation de la capacité de la production du GCT est atteinte en construisant dans le cadre de **partenariat**, de nouvelles unités de production d'acides et/ou d'engrais. La vision du GCT est orientée vers l'industrie des engrais et la valorisation en acide purifié de l'acide phosphorique produit par les usines du GCT. Cette valorisation ouvrira des perspectives prometteuses pour une **nouvelle** industrie : les engrais solubles et les sels nobles. Le développement du secteur des phosphates en Tunisie repose sur la mise en œuvre de nouveaux projets dans un contexte de partenariat stratégique. A cet effet, le GCT a mis en œuvre avec succès des projets en partenariat avec SACF JV et CNCCC en Chine et avec TIFERT en Tunisie. En **partenariat** avec CNCCC, le GCT a lancé un processus de fusion visant à augmenter la capacité de production annuelle pour atteindre 1,2 millions de tonnes de NPK. TIFERT a été constituée le 26 Septembre 2006. Sa capacité de transformation pouvant atteindre environ 1,5 millions de tonnes de phosphate par an. Récemment, le GCT a investi dans un nouveau projet de TSP en Tunisie (région M'dhilla 2) avec une capacité de 500 000 tonnes qui devrait être opérationnel en 2017 mais qui ne l'est pas à cause des perturbations d'ordre politique qui envahissent le pays.

*LES FUSIONS

Le GCT est le résultat d'une série de fusions et d'absorptions de plusieurs sociétés :

Tableau 4. Les fusions et les absorptions du GCT

1952	Création de l'usine TSP à SFAX sous le nom de la Société Industrielle d'Acide Phosphorique et d'Engrais (SIAPE).
1972	Création d'une usine d'acide phosphorique à GABES sous le nom d'Industries Chimiques Maghrébines (ICM).
1979	Création de l'usine DAP à GABES sous le nom de la Société Arabe des Engrais Phosphatés et Azotés (SAEPA).
1983	Démarrage d'une usine d'ammonitrate par la SAEPA.
1985	Création d'une nouvelle usine sous le nom d' Engrais de GABES (EG) pour la production de DAP. Création des Industries Chimiques de GAFSA (ICG).
1988	Création de l'usine de SKHIRA pour la production d'acide phosphorique et superphosphorique.
1989	Absorption des sociétés ICM, EG et ICG par la SIAPE
1992	Fusion de la SIAPE et de la SAEPA et création du GCT
1994	Unification de la direction générale de la CPG et du GCT par la nomination d'un seul Président Directeur Général.
1996	Fusion des structures commerciales de la CPG et du GCT.

Source : www.gct.com.tn

Ce groupement a permis au secteur phosphatier d'occuper une place importante dans l'économie tunisienne en assurant l'emploi direct de 6496 personnes en 2017. L'emploi indirect a également bénéficié du secteur phosphatier, notamment le transport ferroviaire et maritime, la sous-traitance ainsi qu'un grand nombre d'activités annexes. Les installations industrielles contribuent d'une manière significative à la promotion et au développement des diverses régions du sud Tunisien.

*LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)

Le GCT consacre une grande partie de son budget pour la R&D et la certification. L'innovation est le fondement de la stratégie du GCT. Des ingénieurs hautement qualifiés collaborent pour trouver des solutions innovantes et répondre rapidement aux défis de l'avenir. Les objectifs de la R&D sont : la réduction des coûts de production, la satisfaction des besoins des **clients**, le développement de nouveaux procédés de fabrication, la valorisation des différents types de déchets, la **diversification** des produits et la valorisation des éléments stratégiques dans l'acide phosphorique industriel.

Compte tenu de la place qu'il occupe sur le marché mondial des engrais, et soucieux de **diversifier** sa gamme de production et d'adapter sa production à l'évolution de la demande internationale, le GCT a mis en place, depuis une vingtaine d'années, d'importantes unités de production d'engrais à base de formules plus élaborées (Le diammonium phosphate : DAP) ». D'autre côté, le GCT dispose des équipements nécessaires à la disposition des chercheurs pour créer **de nouveaux partenariats et attirer les chercheurs universitaires talentueux**. Le GCT considère que la consolidation des relations bilatérales avec les structures universitaires permet de renforcer la recherche scientifique et de créer de nouvelles synergies. Le partage des ressources et expertises scientifiques potentialise les efforts individuels de chaque partie. Dans ce contexte, le GCT a construit depuis 2006 un nouveau système de collaboration avec l'université basée sur le parrainage des chercheurs universitaires pour mener des travaux de recherches en rapport avec les activités et les axes de recherche du GCT. Finalement, Le GCT a fait des progrès significatifs pour réduire les nuisances environnementales et maintenir des conditions propices de sécurité et de santé pour tous ceux qui travaillent à proximité.

4 RESULTATS & DISCUSSION

A titre illustratif, les résultats de notre enquête (analyse du contenu des documents collectés et des entretiens effectués) montrent les faits saillants et les constats suivants :

1-Configuration stratégique du GCT est essentiellement **orientée client** : Les actions stratégiques menées par le GCT en terme d'innovation (R&D) sont des comportements stratégiques orientés "Client". Le GCT se rapproche de ses clients traditionnels en leur offrant un potentiel important d'engrais phosphatés.

2-Le GCT a axé sa stratégie sur **l'innovation** et la **"diversification liée"**³. Ceci apparaît clairement à travers la transformation du TSP par exemple et qui n'a pas été imitée jusque là par les concurrents. A ce niveau, nous constatons que le GCT applique la stratégie du **"first mover advantage"**. L'idée principale de cette stratégie est qu'une entreprise se construit un avantage concurrentiel parce qu'elle est la première à proposer un produit ou un service et en devient donc la référence dans le marché ([37]). La première firme qui s'engage bénéficie d'une certaine loyauté des clients. Sa réputation s'accroissant, il est difficile pour tout nouvel entrant de lui faire perdre des parts de marché. Conscient de la nécessité d'innover pour conserver sa position mondiale, le GCT veille à innover systématiquement et à renforcer les activités de recherche scientifique afin de développer des procédés innovants et compétitifs. A ce niveau, nous retrouvons le concept de **l'innovation systématique** de **Drucker** (2000) [29]. Nous remarquons aussi que l'avantage concurrentiel ne peut être durable. C'est pour cela que le GCT s'attache à innover et à revoir son positionnement sur le marché. Le seul avantage concurrentiel durable est dans la capacité de changement et d'innovation.

3-La stratégie du GCT se focalise sur les opérations de **fusion, acquisition ou partenariat**. L'évolution historique du groupe le montre clairement. Nous rappelons, à titre d'exemple, les fusions de la SIAPE et de la SAEPA ; la fusion des structures commerciales de la CPG et du GCT..., ce qui a permis la naissance de plusieurs nouveaux projets tels que le projet SACF, TIFERT et les deux usines de M'dhilla. Dans cette acception, la stratégie du GCT rejoint l'approche **relationnelle** de Dyer et Singh (1998) ([8]). Le GCT opte notamment pour les relations du type **vertical symbiotique** avec certains clients.

4-D'après les entretiens et l'analyse du contenu des documents, il paraît que le GCT cherche à renforcer sa position de leader mondial en adoptant la stratégie de la **diversification**. Cette dernière s'inscrit dans une logique **d'évitement** de la concurrence et d'ajustement aux perturbations de l'environnement et à la dynamique de la concurrence : ce qui nous renvoie au triptyque : évitement-affrontement-coopération de Koenig (1996) [38] qui appréhende ces trois principales **politiques relationnelles** et propose également d'autres situations intermédiaires entre ces pôles (la différenciation, la distinction, l'entente et la coopération).

³ La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/249abbd8-0669-4a63-90561f662cc2b7fd/co/grain_02.html

5- Les résultats laissent entendre que le GCT ne se contente pas d'une seule action stratégique. Nous retrouvons une **combinaison** de plusieurs stratégies, ce qui milite en faveur de la flexibilité organisationnelle de la firme. Nous remarquons aussi que le GCT n'adopte pas une seule stratégie générique tel que recommandé par Porter. Ce raisonnement rejoint les propos de Billard ([39], P.5) selon lesquels « cet environnement exige une mutation radicale en matière de stratégie. L'heure n'est plus à l'avantage durable mais une série d'avantages provisoires. Avoir un comportement hypercompétitif veut dire créer continuellement de nouveaux avantages compétitifs, détruire, rendre obsolète ou neutraliser l'avantage de l'adversaire ». Un grand nombre d'études ont montré que les firmes combinant plusieurs stratégies ont de meilleures performances par rapport à celles qui suivent des stratégies pures. L'introduction d'une dimension dynamique dans les stratégies génériques de Porter permet de réconcilier deux courants de pensée, que l'on a souvent opposés : l'approche structuraliste et l'approche dynamique. Le GCT opte pour plusieurs stratégies et logiques concurrentielles (innovation, adaptation par fit orientée client et environnement, partenariat, diversification, différenciation...) et dispose donc d'un portefeuille d'avantages concurrentiels. Et c'est là qu'on retrouve le modèle de Billard ([39]) qui recommande une **approche dynamique** des stratégies génériques de M Porter. Le type de comportement du GCT s'inscrit dans le cadre de la **polyvalence stratégique** où l'entreprise peut mobiliser des comportements standards d'adéquation si la situation concurrentielle permet de se satisfaire et passer à une logique de transformation si nécessaire. Cette dernière approche est plus coûteuse car elle suppose une remise en cause des cadres des actions habituels.

6- Nul ne peut ignorer l'impact nuisible de l'instabilité économique sur la marche du GCT : En effet, le secteur du phosphate en Tunisie fait face depuis la révolution (en 2011) à une instabilité de la production. Une instabilité qui a pour première cause les sit-in de protestation qui ont bloqué les opérations de transformation et l'exportation des dérivés du phosphate. Le bassin minier de Gafsa, vivier des mouvements sociaux, réclame sans relâche une partie de la rente du phosphate. Les grèves à répétition ont mis à plat ce secteur stratégique. Le secteur du phosphate a, en effet, enregistré, depuis 2011, un manque à gagner de près de 5 mille millions de dinars. La production de phosphate a régressé de près de 60%, atteignant en 2015 environ 3,2 millions de tonnes, alors que le niveau de la transformation a baissé également à 2,5 millions de tonnes ainsi que le transport des phosphates qui est passé de 7,3 millions de tonnes au cours de 2010 à 2,3 millions de tonnes en 2015. Actuellement, la CPG œuvre à retrouver le rythme normal de la production pour atteindre 8 millions de tonnes de phosphate commercial et réaliser les équilibres financiers de la compagnie. Le GCT court un risque de fermeture d'un certain nombre d'unités de production. Cette situation a eu des conséquences néfastes sur les résultats financiers du groupe, ce qui a causé une baisse de sa capacité d'emprunt nécessaire à la garantie de financement de ses projets. Elle a aussi évoqué la perte de la position du groupe sur le marché mondial au profit de ses concurrents directs (le Maroc et l'Arabie saoudite). Le groupe a déjà perdu tout le marché turc et environ 50% des marchés indien et brésilien⁴.

7- La dégradation de la position du CGT a fait profiter à son principal concurrent de la zone : l'office chérifien des phosphates (OCP) du Maroc. Au cours des dix dernières années, l'OCP s'est métamorphosé en géant des engrais. Face aux chinois, aux américains et aux saoudiens, il vise aujourd'hui la 1^{ère} place à l'échelle mondiale. La stratégie de l'OCP est double : être flexible pour vendre du phosphate et des engrais selon les conditions du marché et dissuader les concurrents en ayant les coûts de production les plus bas. Cette stratégie vise d'entretenir la **stabilité du jeu concurrentiel et le statu quo** en érigeant les barrières à l'entrée pour dissuader les concurrents potentiels [5]. Cela passe par la stratégie générique de la domination par les coûts. C'est un choix stratégique **passif** propre aux firmes dominantes en position monopolistique. L'OCP aspire implanter la plus grande usine de lavage du monde en 2020. Récemment, trois nouvelles mines ont démarré leurs activités. Deux nouvelles usines de lavage ont été mises en œuvre en 2015 et une troisième, la plus grande au monde, devrait être opérationnelle en 2020. Entre le GCT tunisien et l'OCP marocain, s'installe une **concurrence multi marchés avec des comportements agressifs du type hyper compétitif**. Cette dernière concerne des entreprises présentes avec un même produit sur différents marchés géographiques et elle joue actuellement en défaveur du GCT qui est frappé par la turbulence politique du pays suite à la révolution 2011 : D'où l'effet du **cadre institutionnel** sur la dynamique concurrentielle des entreprises⁵.

En guise de conclusion, nous remarquons que le comportement stratégique du GCT et de ses concurrents ne semble pas suivre exclusivement la logique de l'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1995) ([22]) qui mettent en avant un comportement stratégique actif (où il faut perturber le jeu concurrentiel et apprendre à profiter de la dynamique concurrentielle et ce en développant des ressources spécifiques et en se recentrant sur l'intérieur). Dans ce secteur stratégique de minerai, on retrouve aussi la logique structuraliste classique où l'analyse de la structure de la concurrence et de l'industrie demeure déterminante. Nous constatons, en plus, que la stratégie du GCT est la **stratégie par fit** dans une démarche de

⁴ Business News du 24/03/2016 par Ikhlas Latif

⁵ Jeune Afrique du 23/10/2018 par Julien Wagner ; Economiste maghrébin du 22/12/2017 par Mohsen Tiss.

compréhension profonde et intime des **clients** : c'est pourquoi, le GCT opte notamment pour les relations de type **vertical** symbiotique avec certains clients. Par ailleurs, il faut noter que le cadre macroéconomique du secteur et du pays (postrévolutionnaire, conjoncture locale et internationale, institutionnel, écosystème d'affaires) a joué en défaveur du GCT. En s'appuyant sur la revue de littérature et sur les constats empiriques, nous pouvons en déduire le comportement stratégique adéquat à chaque type d'environnement. Dans un environnement complexe, dynamique et hyper compétitif, si l'entreprise dispose de moyens pour maîtriser et prévoir les changements, alors elle est appelée à employer des **formes actives** de stratégies en « perturbant le statu quo » via les stratégies d'innovation et de différenciation [28].

En revanche, si l'entreprise opère dans ce même type d'environnement mais elle n'arrive pas à prévoir les changements ou à maîtriser l'incertitude, alors il sera plus judicieux d'opter pour des **stratégies passives** telles que la spécialisation ou la domination par les coûts en cherchant à hausser les barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels [28].

5 CONCLUSION

Tout au long du papier, nous avons mis l'accent, dans le cadre conceptuel, sur l'évolution de la pensée en stratégie depuis les années 1980. Dans un environnement turbulent, hyper compétitif, on est passé d'un modèle structuraliste d'adéquation à un modèle comportementaliste d'intention caractérisé par une dynamique concurrentielle atroce [2]. Dans ce cadre, le manager doit repenser intégralement son approche stratégique. Il n'est plus possible dans un contexte pareil de planifier à long terme puisque la planification allonge la réponse alors que le facteur temps dans cet environnement est très important. Ainsi, l'avantage concurrentiel à long terme n'est qu'une succession d'avantages temporaires.

Afin de comprendre la logique qui sous tend le comportement stratégique de l'entreprise moderne : adéquation ou intention ; passif ou actif ; par fit ou par stretch?, nous avons adopté la méthode d'étude de cas spécifique du GCT qui demeure, en dépit du contexte postrévolutionnaire nuisible, une « *puissance de feu* » par le fait que c'est une grande entreprise qui a une grande capacité financière et une grande disponibilité, rareté et variété des ressources. L'apport et la conclusion majeure de notre travail est de dépasser le débat qui oppose d'une part l'approche adaptative et passive et d'autre part l'approche active et volontariste. Ces deux approches ne sont pas exclusives et ne doivent pas être considérées comme des idéaux types. A travers l'analyse de l'évolution du comportement stratégique du GCT, nous pouvons défendre l'idée de la **polyvalence stratégique** qui vient contrecarrer nos deux propositions de recherche qui militent en faveur de l'une des stratégies antagonistes : l'adéquation ou bien l'intention. Cette polyvalence stratégique consisterait à concilier des avantages concurrentiels contradictoires en alternant adéquation (stratégie par fit) et intention (stratégie par stretch). Il s'agit de combiner des postures stratégiques différentes : c'est la notion de la double flexibilité stratégique. Ainsi, il est possible d'avoir un portefeuille d'avantages concurrentiels en s'appuyant sur des stratégies de nature paradoxale (stratégie passive d'adéquation à l'environnement ou proactives et offensives d'innovation radicale) et en s'inspirant aussi bien du modèle classique d'économie industrielle que du modèle moderne fondé sur les comportements des acteurs.

Au-delà de l'importance des constats dégagés, cette recherche reste exploratoire. Une étude longitudinale plus approfondie basée sur de plus amples informations sur l'évolution des stratégies du GCT et sur les spécificités de la concurrence multi marché entre le GCT et ses concurrents internationaux (les mécanismes de la théorie des jeux et des cartels) pourrait fournir des résultats plus judicieux. Un plus grand nombre d'entretiens suivis par une analyse du contenu plus rigoureuse donneraient certainement des enseignements plus enrichissants.

REFERENCES

- [1] F.M. Scherer and D. Ross, "Industrial Market Structure and Economic Performance", University of Illinois at Urbana-Champaign's, *Academy for Entrepreneurial Leadership*, Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1990.
- [2] M. E. Porter, (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980 (Republished with a new introduction, 1998).
- [3] R. D'Aveni, *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 381 pages, 1995
- [4] H. Dumez and A. Jeune, "Les stratégies de déstabilisation de la concurrence: déverrouillage et recombinaison du marché", *Revue Française de Gestion*, no.158, pp.195 – 206, 2004.
- [5] F. Le Roy, *Introduction: de nouvelles approches de la concurrence* », In F. Le Roy (éd.), *La concurrence: entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, pp. 3-10, 2002.
- [6] F. Le Roy, "Agressivité concurrentielle et choix stratégique: une étude empirique", *Revue Gestion 2000*, janvier-février, pp. 65-82, 2003.
- [7] T. F. O'Shannassy, "Strategic Intent: The literature, the construct, and its role in predicting organization performance", *Journal of management and Organization*, vol.22, no.5, pp.583-598, 2016.

- [8] J. H. Dyer and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, vol.23, no.4, pp. 660-679, 1998.
- [9] W. G. Astley and C. J. Fombrun, "Collective strategy, social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, pp. 576-587, 1983.
- [10] M. Bengtsson and S. Kock, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.14, no.3, pp. 178-194, 1999.
- [11] B. Nalebuff and A. Brandenburger, *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996
- [12] A.A Lado; N.G., Boyd and S.C Hanlo, "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model", *The Academy of Management Review*, vol. 22, no.1, pp. 110- 141, 1997.
- [13] J. S. Lacam, "Les interactions concurrentielles lors d'une stratégie de coopération", *Management & Avenir*, no. 97, pp.13-34, 2017.
- [14] G. Ralandison, E. Milliot and V. Harison, "De la coopération intégrée à la coévolution intentionnelle: Cas de réseaux de producteurs et d'exportateurs de la filière des huiles essentielles à Madagascar", *Finance Contrôle Stratégie*, Numéro Spécial no.2, 2018.
- [15] W. C. Kim and R. Renne Mauborgne, *Stratégie océan bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London, 2010.
- [16] P. Baumard, *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod, 2000.
- [17] J. C. Mathé, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Paris, EMS, 2004.
- [18] K. G., Smith, W. Ferrier and C. Grimm, "King of the Hill : Dethroning the Industry Leader", *Academy of Management Executive*, vol.15, no. 2, pp. 59-70, 2001.
- [19] D.J Ketchen, C.C. Snow and V.L. Hoover, "Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges", *Journal of Management*, vol.30, no.6, pp. 779-804, 2004.
- [20] F. Bensebaa, "Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, no.2, pp. 33-61, 2001.
- [21] R. A. Bettis and M. A. Hitt, "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 7-19, 1995
- [22] G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, no.3, pp. 63-77, 1989.
- [23] M. E. Porter, "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 95-117, 1991.
- [24] M. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, no.82, 1977.
- [25] R. E. Hosckisson, M. A. Hitt, W. Wan and D. Yiu, "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol.25, no.3, pp. 417-456, 1999.
- [26] D. Autissier and F. Bensebaa, *Vivre dans les environnements concurrentiels dynamiques: les difficultés de préservation de l'indépendance stratégique*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- [27] F. Bensebaa, "La dynamique concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, no.1, pp. 5 - 37, 2003.
- [28] F. LE Roy, "La concurrence entre affrontement et connivence", *Revue Française de Gestion*, no.158, pp. 149 -152, 2004.
- [29] P. DRUCKER, *A propos du Management*, Ed Village Mondial, 2000.
- [30] A. J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business Review Press, Boston, MA, 1996.
- [31] M. Saias and E. Metais, "Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, no.1, pp. 183-213, 2001.
- [32] R. K Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage, 1994.
- [33] M. B Miles and M. A Huberman, *Analyse des données qualitatives*, (2e éd.), Paris : De Boeck, 2003.
- [34] F. Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 pages, 1996.
- [35] L. R. Jauch, R. N. Osborn and T. N. Martin, "Structured Content Analysis of Cases: a Complementary Method for Organizational Research", *Academy of Management Review*, vol.5, no.4, pp. 517-525, 1980
- [36] K. R. Harrigan, "Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, no.3, pp. 398-405, 1983.
- [37] M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol.19, pp. 1111-1125, 1998.
- [38] G. Koenig, *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.
- [39] L. Billard, "Une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER", AIMS, 1998.