

:

:

:

- - .

لجنة المناقشة

جامعة باتنة - الجزائر	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	علي همال	-
جامعة بسكرة- الجزائر	مقررا	أستاذ التعليم العالي	عيسى حيرش	-
جامعة عنابة- الجزائر	عضوا	أستاذ التعليم العالي	محفوظ بن عصمان	-
جامعة باتنة - الجزائر	عضوا	أستاذ التعليم العالي	حسان شعبان	-
المركز ج أ/البواقي - الجزائر	عضوا	أستاذ التعليم العالي	السعدي رجال	-
جامعة نيس - فرنسا	عضوا	أستاذ التعليم العالي	بوعلام عليوات	-

جوان 2007

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université ElHadj Lakhdar Batna
Faculté des sciences économiques et de gestion

***Contribution à l'élaboration d'une approche managériale
Fondée sur l'écart stratégique
Etude de cas du secteur de la meunerie en Algérie***

Thèse de Doctorat des sciences
Spécialité: *Gestion des entreprises*

Préparée par :
Abdelmalik MEZHOUDA

Directeur de thèse
Pr **Aissa HIRECHE** – Université de Biskra

Jury

Nom et prénom	Grade	Qualité	Université
Ali HAMEL	Professeur	président	Batna - Algérie
Aissa HIRECHE	Professeur	Rapporteur	Biskra - Algérie
Mahfoud BENOSMAN	Professeur	Membre	Annaba - Algérie
Hacene CHAABANE	Professeur	Membre	Batna - Algérie
Saadi REDJAL	Professeur	Membre	Oum Elbouagui - Algérie
Boualem ALIOUAT	Professeur	Membre	Nice - France

Juin 2007

:

-

.

2

-

.

-

1

Magtech

-

.

:

-

.

.

I	
II	
III	
IV	
1	:
3	:
4	:
23	
45	:
61	:
61	:
82	:
101	:
111	:
111	:
129	:
160	:
161	
162	:
170	
193	:
193	:
202	:
216	:
240	
240	:
257	:
280	
291	
301	
323	
325	
327	

SWOT

.(

)

(

)

:

Résumé

La réflexion stratégique, considère dans ses paradigmes classiques que la planification stratégique est l'outil privilégié de formulation et de mise en œuvre de la stratégie, ce qui a fait, depuis la fin des années 70, l'objet de fortes critiques remettant en cause tout le processus y compris *la notion d'écart stratégique* noyau de la démarche stratégique générale.

Selon cette démarche (approche planificatrice), l'écart stratégique se détermine **au futur et à la base des données passées et présentes** pour l'utiliser en tant que guide d'exécution et du contrôle des activités stratégiques de l'entreprise.

Or, les nouvelles configurations du champ concurrentiel et les nouveaux paradigmes du management stratégique, notamment «**la vision stratégique**» et **l'approche ressources**, intégrant l'approche intuitive et favorisant la singularité des ressources propres de l'entreprise, imposent une certaine **anticipation** de cet écart. En effet la conception de l'avenir désiré et de la manière de l'atteindre n'est plus uniquement question de prévision où le présent est accepté en tant que fait accompli, plutôt il s'agit d'un **processus complexe d'aller retour** entre le présent et le futur et beaucoup plus de la critique du présent « le être » de l'entreprise.

En fait, l'actualisation de l'écart stratégique sous-entend la revue de ce dernier au présent, c'est-à-dire la détermination de l'écart entre l'état actuel de l'entreprise et l'état qui devrait y être pour atteindre la vision stratégique. Une fois cet écart « actualisé » est déterminé, il peut en constituer le levier des programmes d'action stratégiques de l'entreprise.

En s'inscrivant dans la perspective valorisant l'importance de la planification stratégique au sein de l'entreprise, Nous présentons dans cette thèse la notion de *l'écart stratégique actualisé* comme approche réconciliant le présent et le futur et intégrant l'intuition et le partage de la vision stratégique. Nous tentons de fonder notre approche empiriquement par une analyse appliquée au secteur de la meunerie suivant une démarche qualitative, dont nous essayons d'appréhender l'attitude des gestionnaires de certaines de ces entreprises vis-à-vis la notion de l'écart stratégique

Mots clés : Planification stratégique, écart stratégique, vision, la stratégie, actualisation, la prospective, l'environnement, le palan

(Réflexions)

(Positionnement)

porter

(configurations)

(Positionnement dans le futur)

(La démarche stratégique générale)

SWOT

.

...

BP Shell IBM

...Nestlé Xerox

(L'écart stratégique)

()

(Les parties prenantes)

(La Planification Stratégique Formelle)

Mitsubishi Toyota

...Sony

Porter

" "

.A. C. Martinet

:

Godet

" "

(Manuels)

(L'action stratégique)

. Le Etre

Le devenir

)

(Prospective et RBV) .

(

(l'interprétativisme)

(Constrictuvisme)

(Vision stratégique)

(L'Abduction)

Approche Hypothético)

/

(déductive

	:	.
()	-	
.	-	
.()	-	
	-	
.()	-	
:	-	
	-	
...	-	
.()	-	
() .	-	
	-	
:	-	
:	-	
.	-	▣
.	-	▣
.	-	▣
.	-	▣
.	-	▣
.	-	
.(L'Entretien Semi Directif)	-	
	-	
...	-	

(Approche thématique)

:

:

•

•

(Formalisme)

•

(Resources Based View)

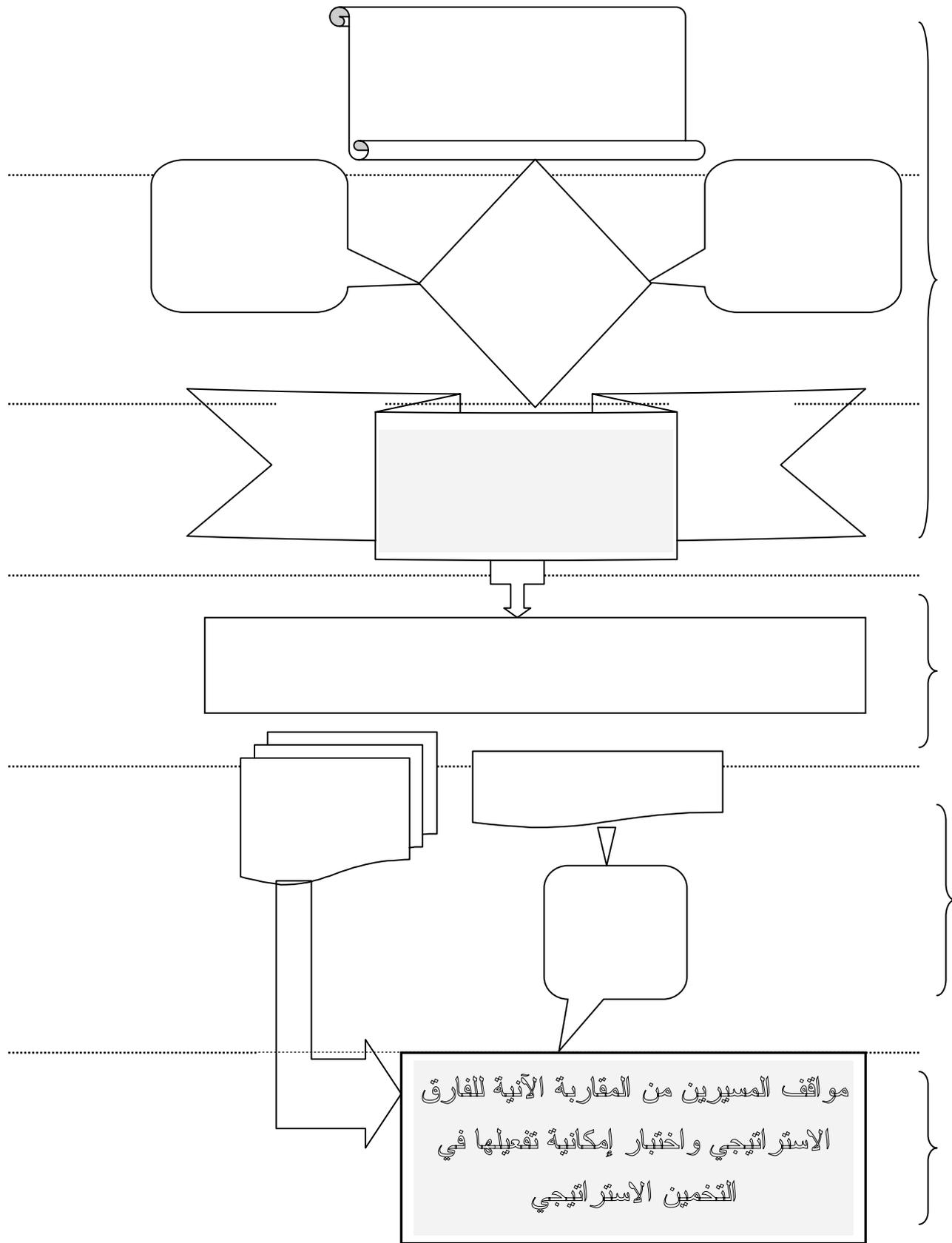
(Prospective)

"(

)

:

(Opérationnalisation)



•
•

F.W.Taylor

E.Mayo

...

" Porter

. [07 1998] Porter "

. [18 1993] Oréal

" : Tarondeau Lorino

...

Tarondeau & Lorino "

*

[5 1997]

:

... Yahoo Google

. [2 2002] Torset 65000

Johnson & Scholes [1996] Marmuse [2000] Helfer & alii [1994] Mintzberg

...[2000]

Porter .

[3 2002] Torset .

[16 1997] Blan & alii

. [20 2004] Marchesnay

:

. [30 2003] Atamer & Calori

. [4 2003] Torset

" "

"

Liedtka

. [3 2002] Torset "

"

Quarre F

. [271 2004] Marchesnay "

. [3 2001] Torset

(*)

:

(221-480) Sun Tze

Sun

. [1995] Sun Tze

:

Fosh

Sun

. [1997] Lorino & Tarondeau .

1911 (Harvard Business School)

[11 1985A] Joffre & Koenig

. [19 1997] R. Déry

- -

(Manuel ou Guide pratique)

:

SWOT
.2003 04

:

(*)

.(

)

-
-
-
-
-
-

:

.I

[2000] Durieux & alii

Porter

...

:

-

-

.()

-

-

:

- 1

...Shumberger, Oréal, Michelin

2000] Lemarignier

.[14

J. C. Mathé et A. Rivet

:

.[96 1992]

-

-

-

-

[56 1982] Tarondeau .

-

(...)

Harvard Business School

" Futurologie "

(Extrapolation)

Fayol [176 2001] Martinet

(...)

(1950-1930)

:

I.Anoff

-
-
-
-

[35 1991] Godet

:

- 2

[06 1997] Tarondeau & Lorino

Anoff, Schandler

Strategy and structure

Schandler

.Harvard Busness School

1962

[4 1995] Ingham "

"

Boissier et autres

(Prospective)

[27 2001]

. / /

2001] Martinet .Schandler

(La main visible du management)

[176

Corporate Strategy (1965) Ansoff

"Strategy and structure"

- -

:

:

-

: -

: -

. [75-73 1996] Marmuse

Schandler -

-Ansoff

Ansoff .

.(Weakness, Strengths Opportunities, Threats) SWOT

. [218 2000] Johnson & Scholes

LCAG

Business Policy,

1965

(Leorned, Christensen, Andrew, Guth)

(Formelle)

Texts and Cases

. [187-185 2001] Metais & Saias

. [80 1992] Mathé & Rivet

: [56-54 1994] Mintzberg

-

-

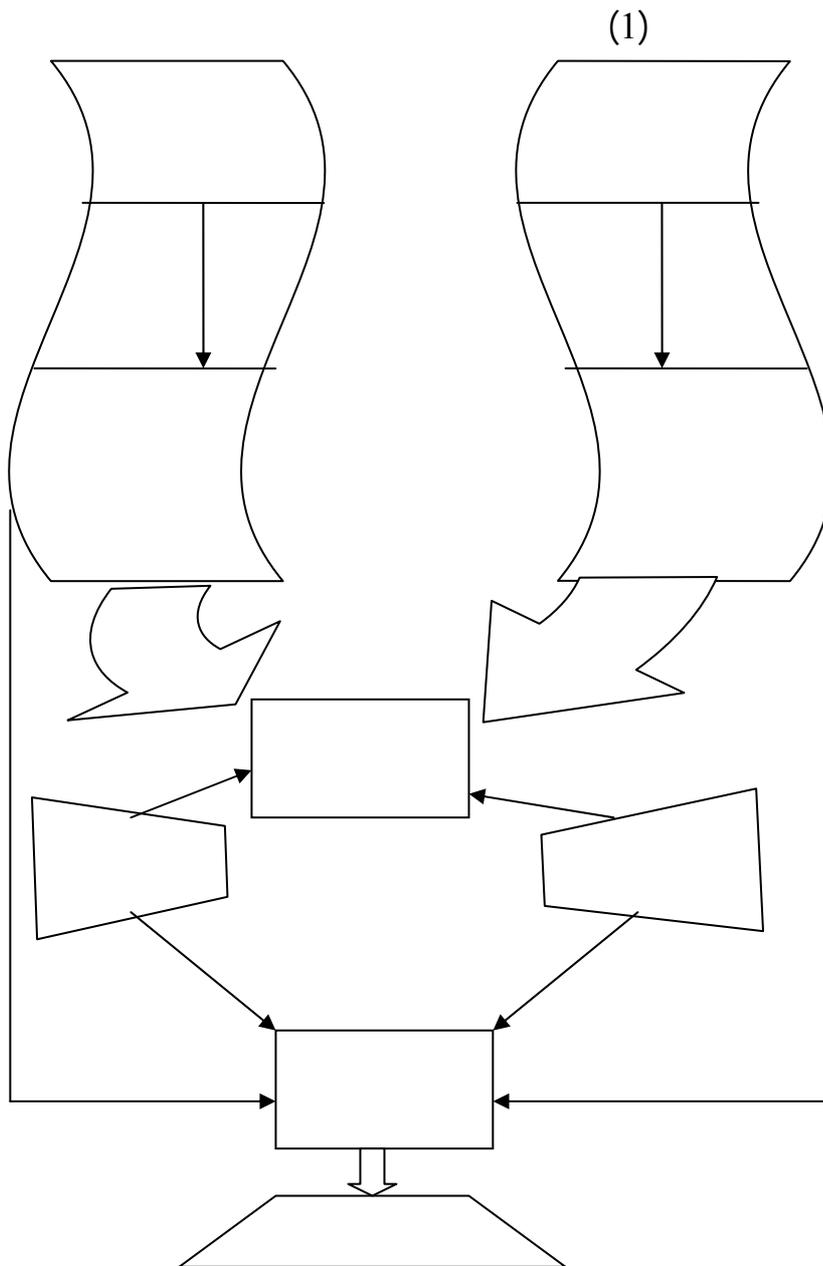
.(informel)

-

-

:

:



[57 1994] Mintzberg :

:

- 3

[380 1997] Strategor

(Pratique formelle)

. [21 2000] Durieux & alii

Lauriol

. [112 1994]

/
MCKINESY ADL BCG

...

- -

(Feed Back)

Martinet & alii .

. [6 1994]

-

. (*)

:

Marmuse

-

. ()

-

-

[1994] Mintzberg

(*)

-

. [79-78 1996] Marmuse

R. Wiliamson

"

: [231 1998] Giget "

-

/

-

-

-

Honda, Canon, Komatsu

. [1999] Prahalad & Hamel

Martinet

. [175 2001] Martinet

: - 4

Ansoff

1973

Declerck Hayes 1976

. [13 1988] Avenier « From Strategic Planning to Strategic Managemen »

. [69 1985] Joffre & Koenig .

[8 2002] Chassang & alii

....

(1984-1979)

Ansoff

[7 1995] Ingham

[180-179 2001] Martinet

[111 1994] Lauriol « Harvard »

Ansoff

Porter

()

[1980] Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors

:

[1985] The Competitive advantage of nations

-

:

-

-

-

Wersema &

Chassang & alii

AT& T

Treacy

[41 2002] Chassang & alii ...INTEL

- [74 A1985] Joffre & alii - Porter

HARVARD

Porter

...

: (Formalisme)

Porter

[244 1998] Giget

-
-
-
-
-

.[243 1998] Giget

Porter

33

1987

86-50

.[89 1996] Marmuse

Porter

Qualité JAT Outsourcing Benchmarking Reengineering :

Totale...

...Mitsubishi Honda Toyota

. [54 1999] Porter « Ikea »

Porter

.

. [85 2000] Durrieux & Alii . (

/

)

- -

La Théorie des Coûts)

(de Transaction

Chassang & Alii

. [72 2002]

..... (Externalisation)

(/)

W. Lewis

. [75-74 1985] Joffre & Koenig

1959

Penrose

[23 2002] Tarondeau

[60 1992] Mathé & Rivet .

...

[23 2000] Haanes & Fjeldstad .

:

.()

-

-

-

-

[167-166 1999] Prahalad & Hamel

"

:

[86 2000] Durrieux & alii "

-

-

[87 2000] Durrieux & alii

-

(Evolutionniste)

...

(Approche cognitive)

Durieux &

. [89-88 2000] alii

Lorino Tarondeau

[11 1997] Tarondeau & Lorino...

:

.II

. [12 1994] Martinet

(formalisme)

[13 1993] Allaire & Firsirotu

(Mouvement)

[184 2001] Saïas & Métais

Mathé & Rivet

(Doctrines)

:

(Compétitive)

-

.(Normative)

(Benchmarking)

...

-

. [1992] Mathé & Rivet .

Martinet

:

:(Téléologique) ~~~~~

.

: ~~~~~

:Ecologique ~~~~~

.

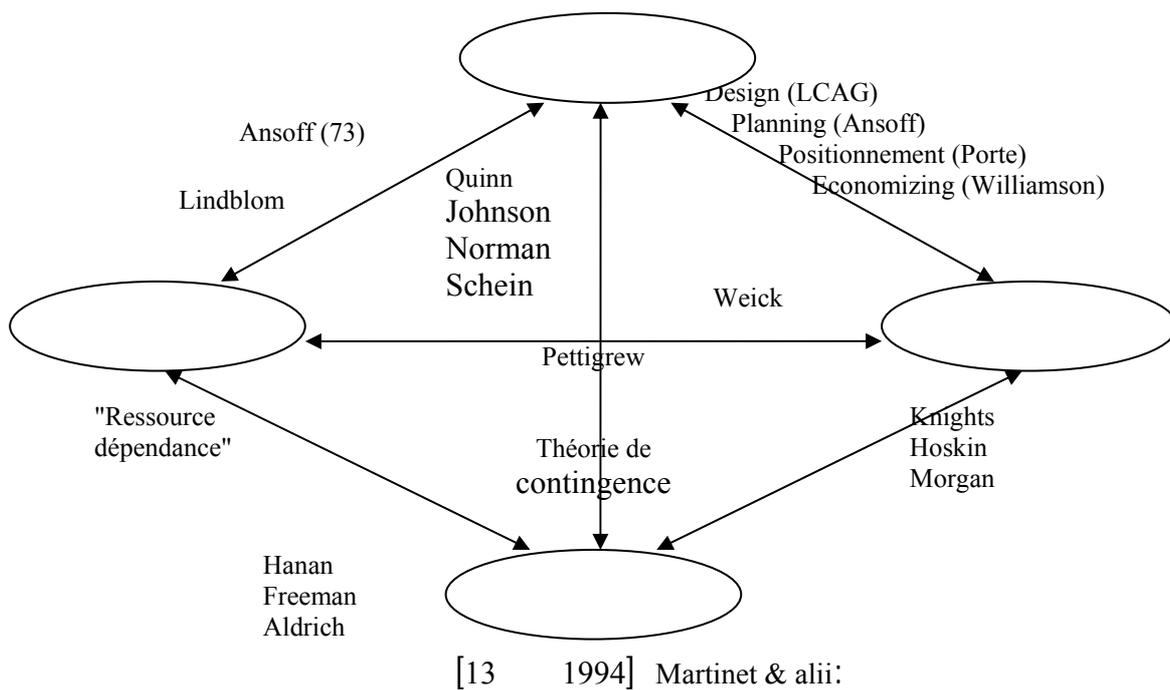
...

: ~~~~~

. [19-12 1994] Martinet & alii

:

(2)



Mintzberg

Mintzberg

(10)

:[15 1999] & alii

.(Formel)

.Emergent

:(Configuration)

[365-360 1999] Mintzberg & alii

: ...

Cognitive Simon, March ()	Entrepreneuriale Schumpeter, Cole, () PME ()	Positionnement Schandel, Porter Coper, Hatten	Planification Ansoff 1965	Conception Selzinck, Andrews () (métaphore () SWOT / / PDG
()	()			
() /				
Accidentelle				

Expéditif

Configuration Schandler, groupe Mcgill, Mintzberg	Environnement Hannan, Freeman,	Culture Rhenmann, Norman	Pouvoir Allison, Sanalik, Asley	Apprentissage Linblom, Cyert, Weick, Prahalad
---	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	---

1

...

()

+
/

Martinet .
.[20 1994]Martinet & alii

— — Mintzberg

...

« Configurations »

.« Transformation »

«Son être»

. [307 1999] Mintzberg & alii

Durieux

. [341 2001]

. [68 2000] Prahalad

:

•

•

•

•

« Rupture »

•

...

•

...

[310-309 1999] Mintzberg & alii

Johnson Scholes

.

: ~~~~~

:

Technostructure

06 Mintzberg

: ~~~~~

.Reengineering

[487- 469 2000] Scholes & Johnson .

Nioche & Laroche

[27 2001] Boissin & alii

Métaïs &

(La vision)

[209-207 2001] Saïas

...

(/) .
() .

. [180 2001] Martinet .

.I :

Strategos

Larousse

Agein

Stratos

" "

. [51 1996] Marmuse

Sun

22

Sun

:

: -

: -

: -

: -

: -

-

-

Sun

1995]

.[

Sun

Mintzberg

" "

. [1998] Mintzberg & alii

Hafsi

- -

Heuristique

(arrière plan)

. [2000] Hafsi

: - 1

:

: -

Drucker

SWOT

:

Perspective

Urban Drucker

[1998]

Chandler

- -

" :

" Ansoff .[1998] Urban Chandler ."

Ansoff "

" [1998] S Urban

.[14 1993] Oréal "

" Andrew " "

Andrew ."

[1998] Urban

: -

" Glueck & Quinn .

.[1998] Urban Glueck & Quinn "

" Marchesnay

" [6 1993] Marchesnay ."

.[291 1993] Thiétart "

Tarondeau

"

."

" Orsoni [22 1993] Tarondeau

[12 1990] "()

.

.

:

-

-

- Porter

"

. [1998] Urban Porter "

Marmuse

.

"

...

(l'action)

.

.

. [91 1996] Marmuse "

"

Kay

.

Ohmae . [4 2000] Kay "

"

.

Ohmae . "

[1998] Urban

" "

[2000] Tarondeau [2000] Durand

: -

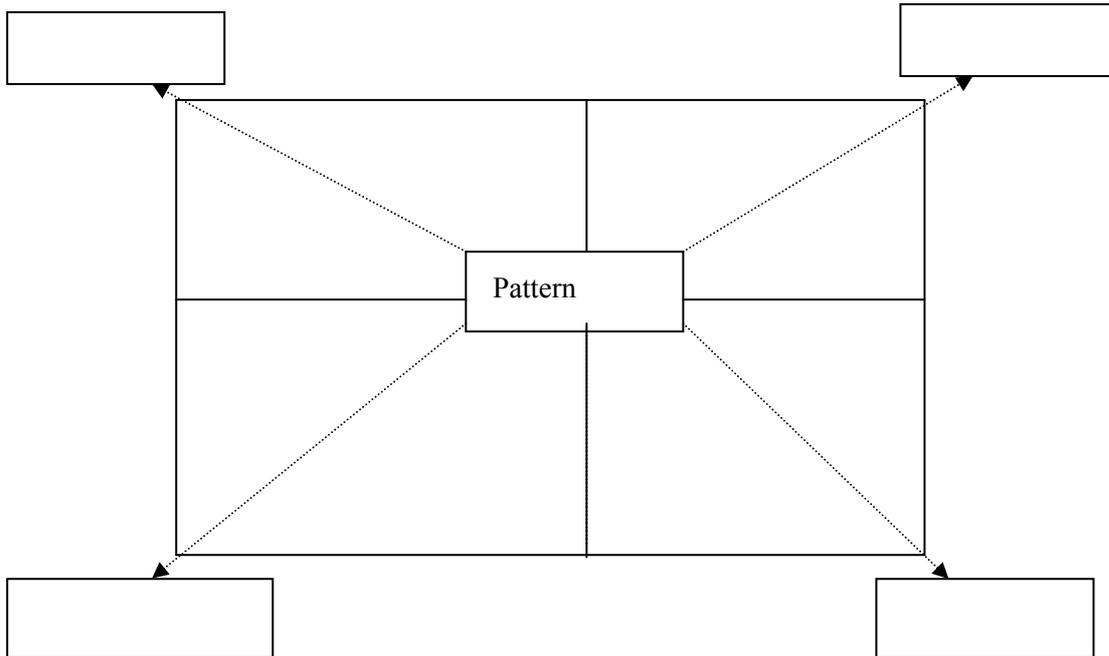
Mintzberg ...

[1998] Urban Mintzberg:

- - - :
:
:
:
:

: Dufour & Coté

(3)



[257 2000] Dufour & Coté :

Mintzberg

:

- *

. [24 -19 1999] Mintzberg & alii - *

. [261 2000] Dufour et Coté

" Hax

...

:

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

[1998] Urban Hax ."

: Tarondeau « Approche processus »

-

-

-

-

-

. [86 1998] Tarondeau

[1999] Prahalad & Hamel

:

-

-

(apprendre à désapprendre)

" "

-

()

[31 1999]

:

-2-

(Régénération)	
Désapprentissage (Clairvoyance)	

[33 1999] Hamel & Prahalad :

" [1994] Hamel & Prahalad
Pattern (Extension faisant)

"
.
: [26 1999] Mintzberg & alii

-
-
-
-
-
-
-

: (Processural)
.(Plate forme)

-
-
-
-
-
-
-

/

: - 2

Ansoff

. : :

Ansoff

. [75 1996] Marmuse .

Thiéart

. [07 1990] Thiéart

...

:

*

*

*

. [11-10 2003] Tugrul & Calori

*

Porter

"

"

Porter

[165-157 1999] Prahalad & Hamel

Mintzberg

:

Oeillères

[27-25 1999] Mintzberg & alii .

[2000] Scholes & Johnson [258 1998] Giget

. [1997] Strategor [2000] Helfer & alii.

« Formelle »

" " .

: . [04 2000] Kay

. [41 1998] Dufour

...Hyder Stonich Hill Barrett Nutt :

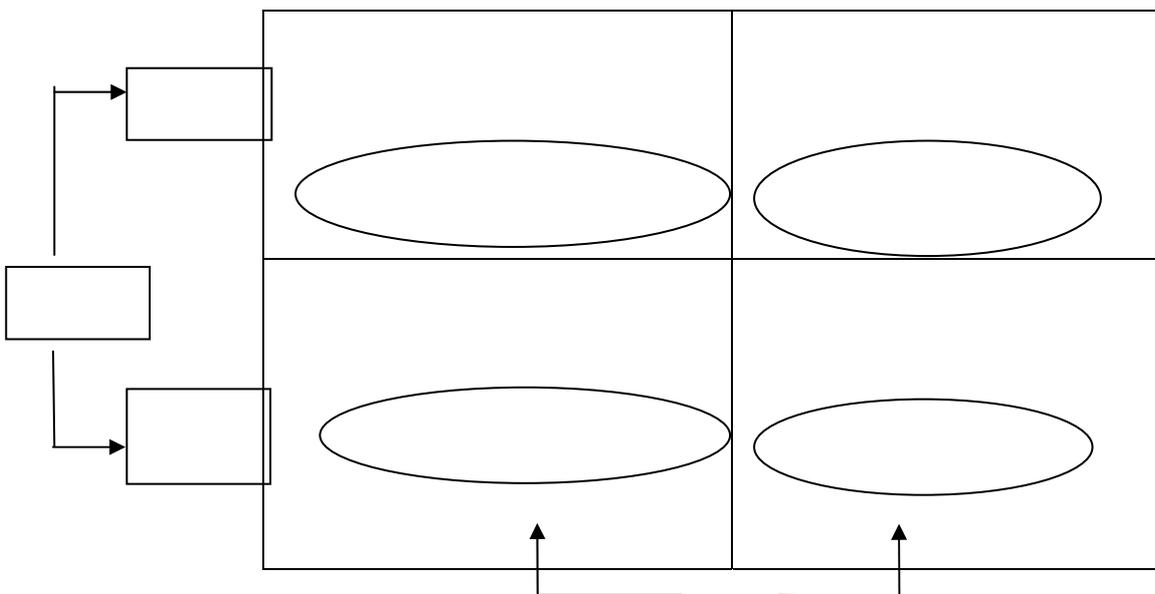
(configurations)

)

Dufour (...)

: [48 1998] Dufour

(4)



IBID :

Mintzberg

.Stratégies émergentes

. [1997] Strategor :

()

:

- -

Mintzberg

- *

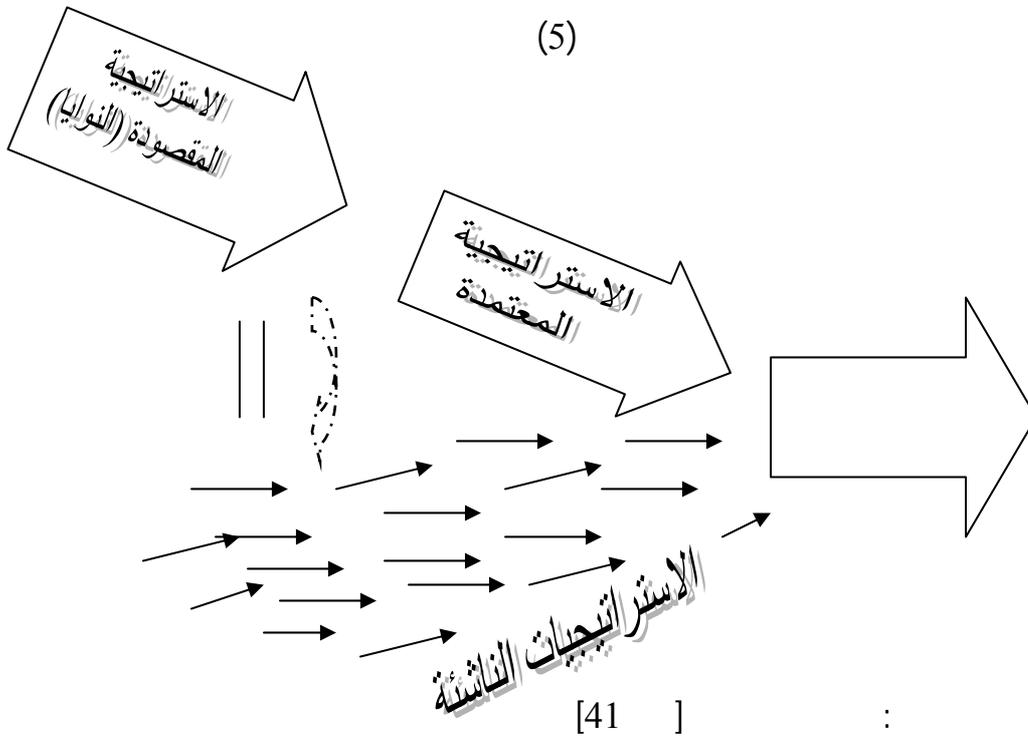
- *

- *

- *

. [44- 39 1994] Mintzberg

(5)



[41]

:

.II

Ansoff

Joffre & Koenig .

. [69 1985]

[27 1989] Ansoff

...

- -

:

- 1

[73 2001] Auvé & alii

(Processus)

Auvé & alii

:

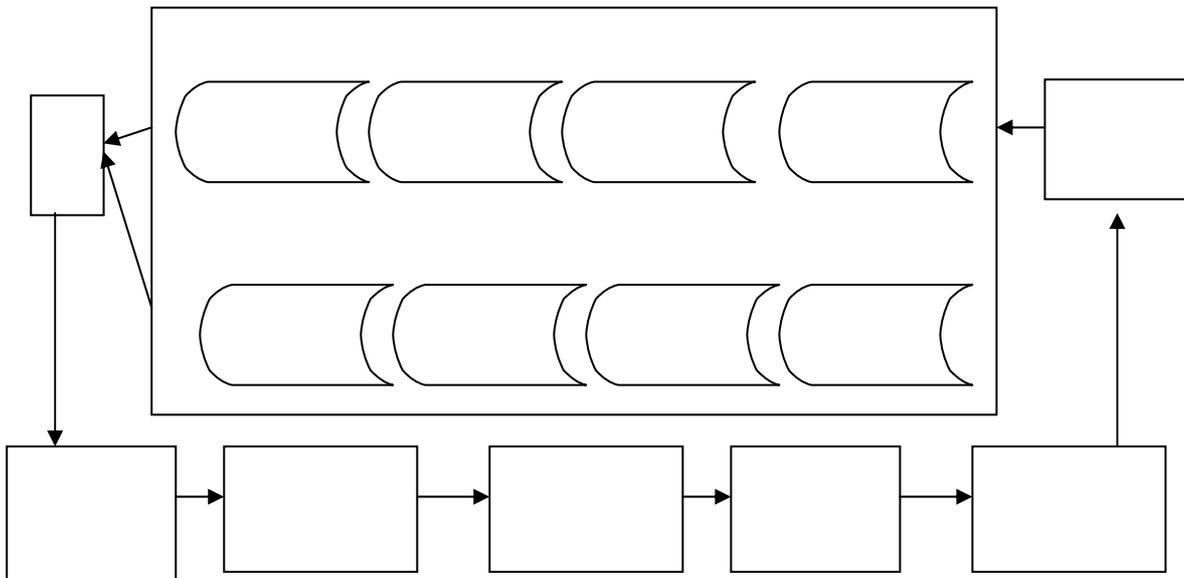
"

Auvé & "

:

[73 2001] alii

(6)



[75 2001] S. Auvé

" :

Chassang & alii

...

"

:

. [10-8 2002] Chassang & alii

...

"

:

. [13 2000] Helfer & alii."

. /

- *"

- *

- *

- *

- *

- *

. [24 1997] Fahey & alii "

- *

:

Johnson Scholes

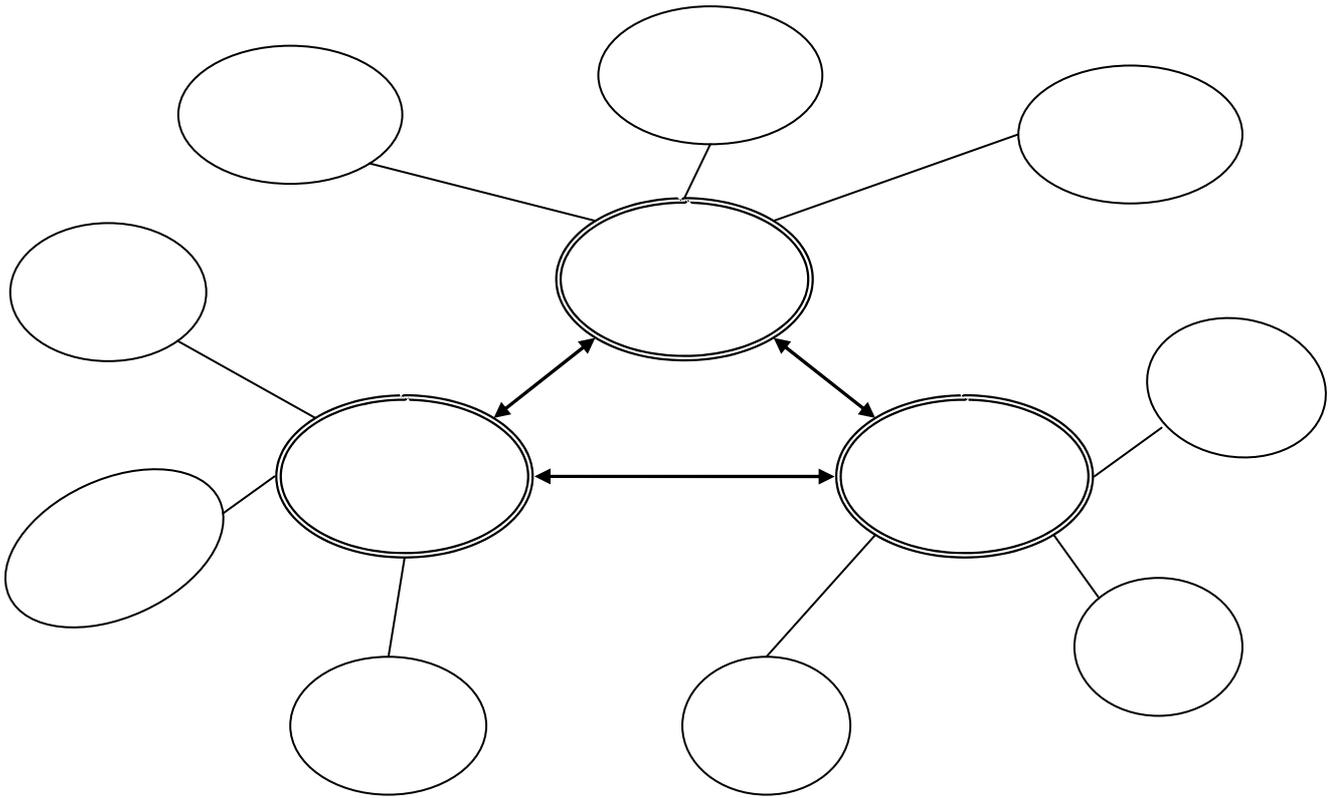
"

(Actions)

:

[39 2000] Johnson & Scholes "

(7)



[41 2000] Johnson & Scholes :

2003] Atamer & Calori

. [28

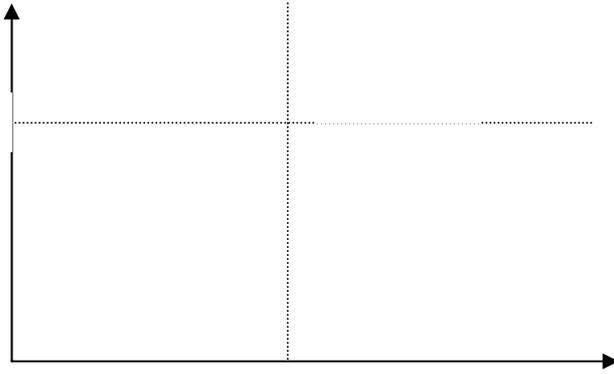
. [51 1995] Spitezki.

.(Potentiel)

[23 1994] Martinet

:

(8)



[23 1994] Martinet :

[92-87 1995] Spitezki.

(Créativité)

[26-16 1993] Thiéart

Processus

: Processus social Processus politique économique

:

:

•

:

•

:

.

-

:

•

:

:

()

Roux

[114 1994] Lauriol

[24 1996]

.

....

:

-

(compatibilité)

(Configurations)

-

-

-

-

-

-

-

- 2

[13 1993] Oréal

: / -

(*) « PEST »

[122 2000] Scholes & Johnson

Porter

)

(*) L'Analyse PEST : Analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques.

.(

« Sous-traitance »

« Externalisation »

. [1999] Hamel & Prahalad

(Pulls)

.« Sous-traitants »

[51 1996] Scheottl

"

. [20 1998] Lesca "

Tendance

...

. [117 1997] Salmon & De Linares

visionnaire

[135 2002] Hireche

: -

Schandler

. « Strategy and structure » 1962

: 1850

. [78 2003] Kennedy

:

[53 1996] Schoettl .

(Molécules)

(Implication)

(Responsabilisation)

. [11 2000] Ostroff .

. PEPSI

.(Transversal)

. [125-123 1994] Lauriol .

(l'organisation en réseau)

(PME Multinationale)

. [33 1996] Paché

: -

(Resources based view)

. [02 2000] Sargis

: -

(Parties prenantes)

Drucker

(Knowledge Workers)

(Concurrentiel)

*

- -

(Diagnostic stratégique)

.(Réflexion stratégique)

Johnson Scholes

"

[34 2000] Scholes & Johnson "

.[104 1998] Sicard

:

07 Sicard

.

.1

.2

.3

.4

.5

(

)

.6

.7

:

*

:

*

2005 12

: -1

DAS

-2

: (Domaine d'activité stratégique)

DAS

..

:

...

:

- *

- *

- *

: (Boston consulting group) BCG

-

-

...

-

DAS

-

BCG

[56 1985]

-

:

-

-

-

: **-3**

Boston Safe Deposit

BCG

1966

Texas Instrument

Company

:

- *

- *

...

[42-41 1985] BCG . - *

...

: PIMS

-4

General Electric

(Profit impact of marketing Strategy) PIMS

Harvard Business School

4000 1974

. [111 1993] Thiétart .

:

- *
- *
- *
- *

:

100

•
•
•
•
•
•

PIMS

...

% 80

:

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5
	-6
	-7
	-8
[24-23 2003] Tugrul & Calori	-9
	-5

- -

/

DAS

.....

...

BCG ,ADL, Mckinsey

	()	()
04		BCG
09		ADL
20		Mckinsey

:

.

:

•

•

•

•

•

:

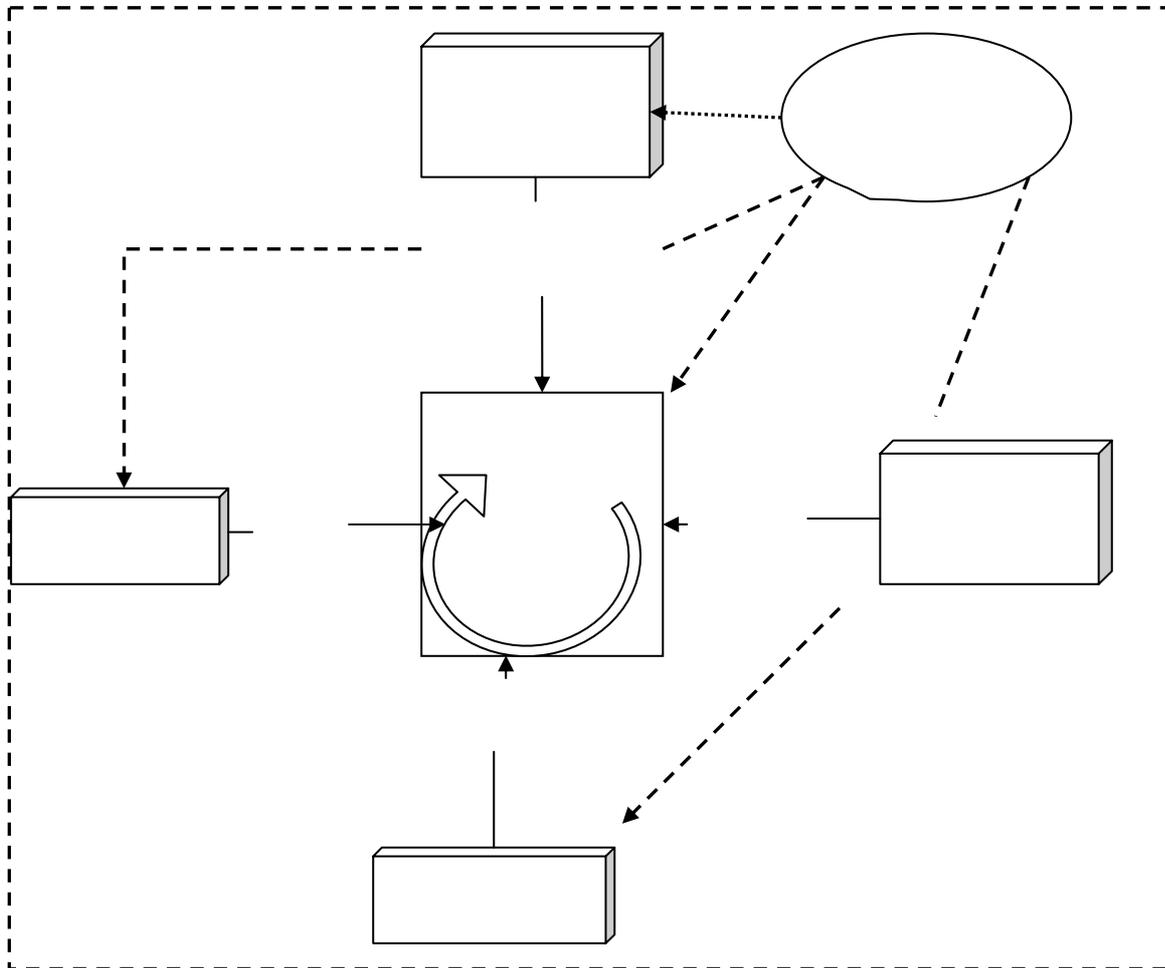
-6

M. Porter

Porter

Porter

: Porter .
Porter (9)



[69 2000] Helfer & alii Porter :

.(haut de la gamme)

Porter

- :

- -

:

-1

...

-2

-3

:

.II

-1

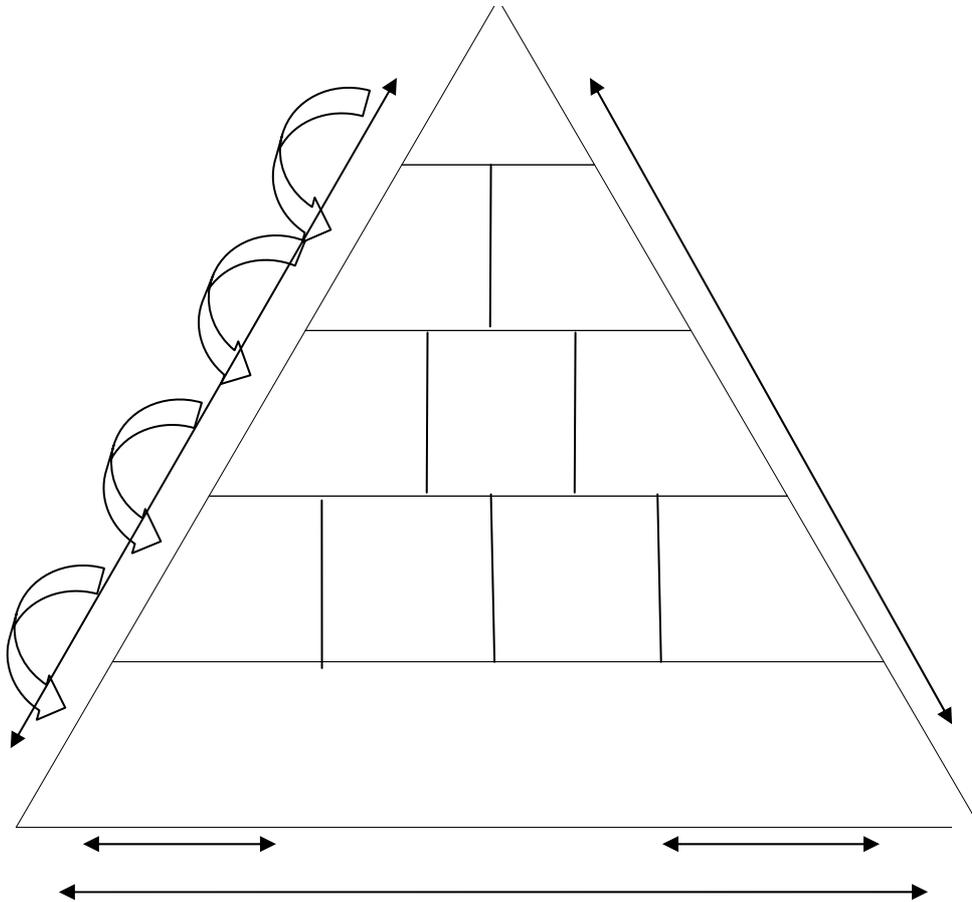
. [40 2000] Ambada

Kaplan & Norton

[03 1999] Wegmann

. [219 1999] Kaplan & Norton (

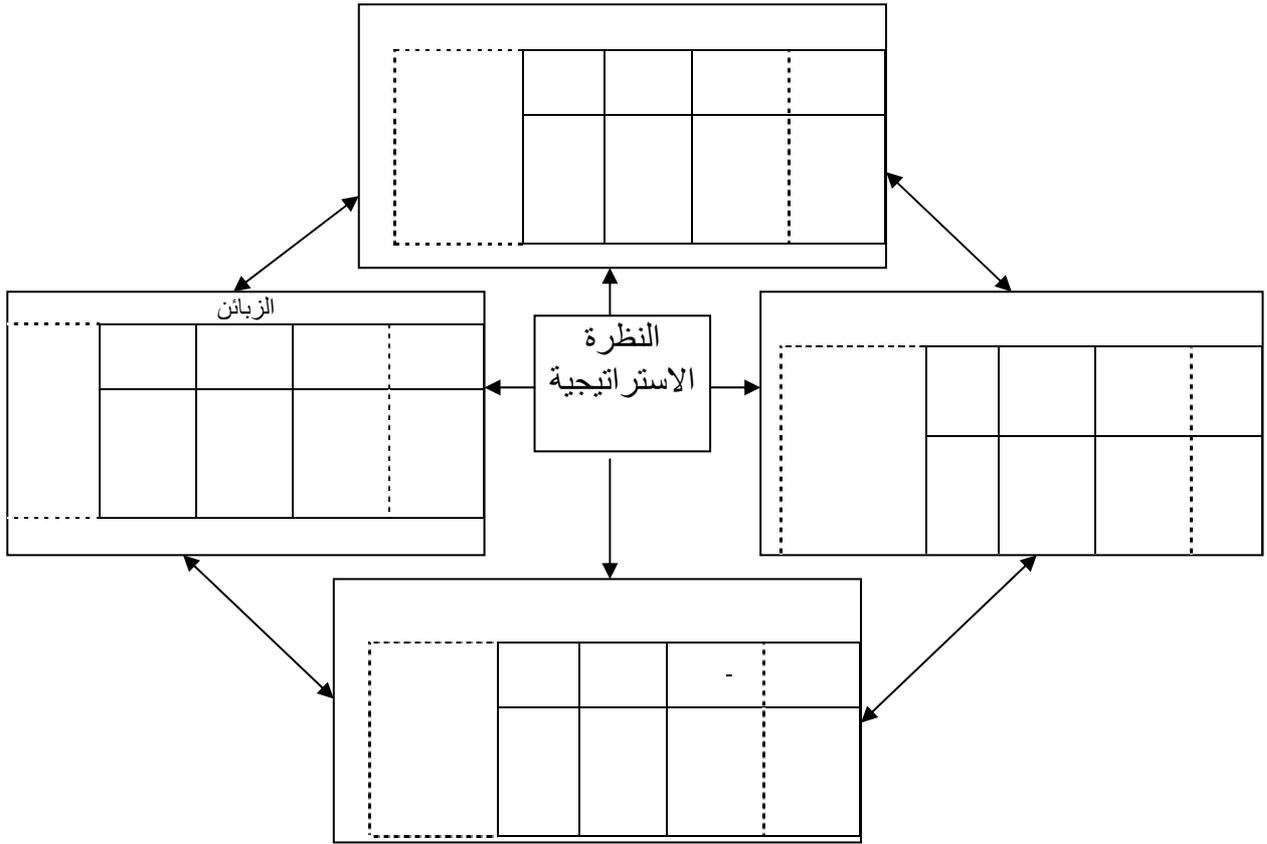
(10)



[2001] Barillot :

:

(11)



[222 1999] Norton & Kaplan:

P.Barillot

. [147-143 2001] .Barillot

:Reengineering

-2

[2000] Johnson & Skoles

(Reengineering)

Stanton & Hammer

The reengineering

" : [1995] revolution

. [72 2000] Ostroff "

()

:

o

o

.(...)

o

o

o

o

. [126 1994] Du Roy

o

:

.(Implication)

Aluminium Dunkerque, Canon, Ford, Général Motors ,Campbell ,Xerox

Benchmarking :

-3

. [14 1997] Salmon & De Linares

1976 Xerox

R.C Camp

. . . .

:Garreau

•

-
-
-
-
-
-
-
-

[145 1997] Saglietto

[12-11 2001] Bondu ...

[2001] Carriere & Richard

La plate-forme stratégique :

-4

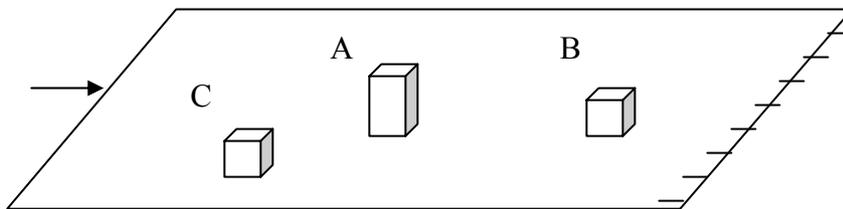
[1991] BCG

(DAS)

BCG .Plate-forme stratégique

[91 2000] Helfer & alii

:
(12)



IBID :

: - *

: - *

[92 2000] Helfer & alii ...

[112 2000] Brilman .

: -5

Prahalad & Hamel

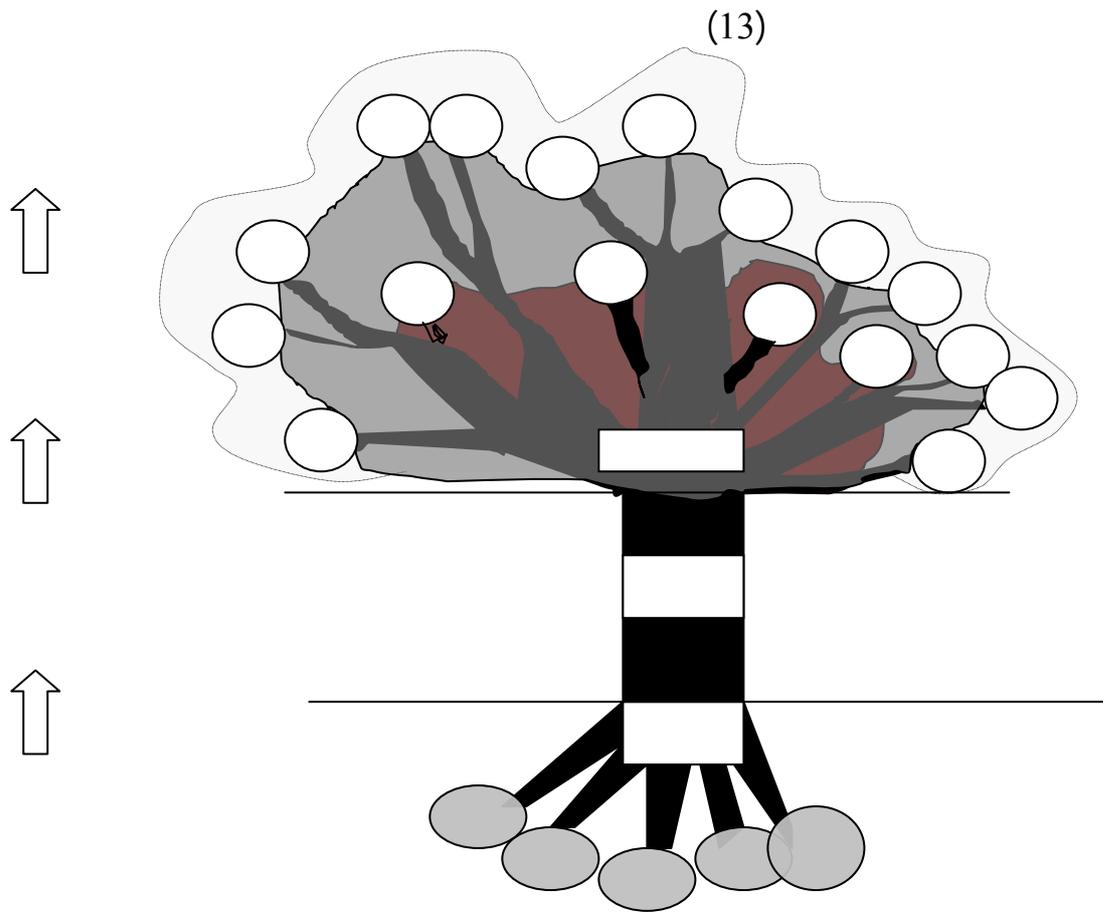
. [167-166 1999] Prahalad & Hamel (Cœur Compétence)

. [89-88 2000] Helfer & alii ,

:

-

:



[265 1998] Giget :

Porter

(*)PEST

°360

JAT

...

Outsourcing TQM

Politique Economique Sociologique et Technique : هو اختصار لـ: PEST (*)

⋮

(Réflexions)

Porter

⋮

⋮

.I

⋮

-1

-2

-3

-4

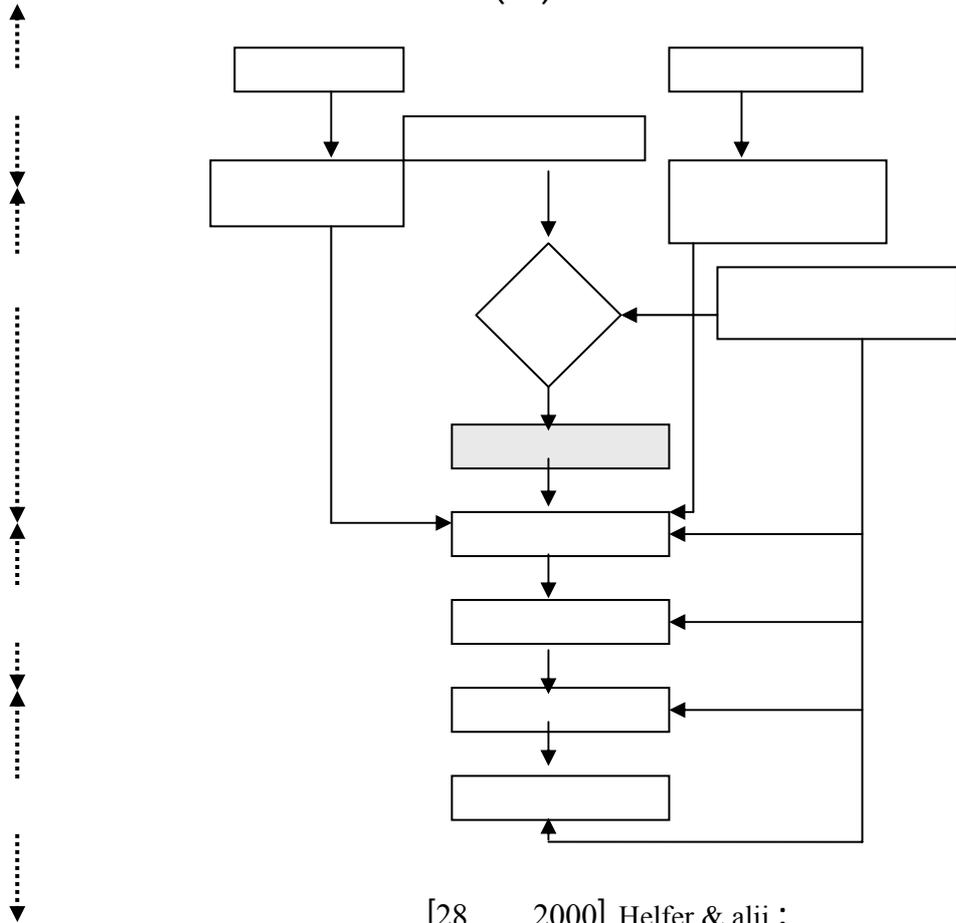
-5

-6

-7

:

(14)



[28 2000] Helfer & alii :

:

- 1

Helfer & "

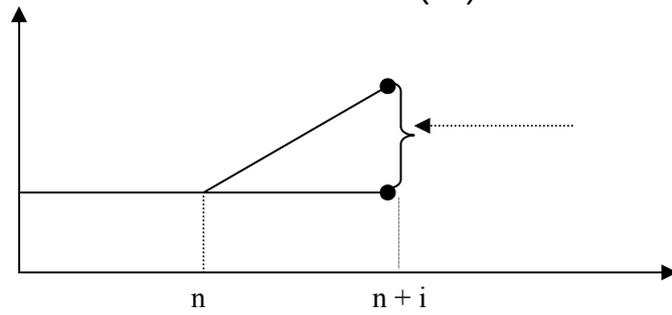
"

"

. [28 2000] alii

: [297 1998] Hissey "

(15)



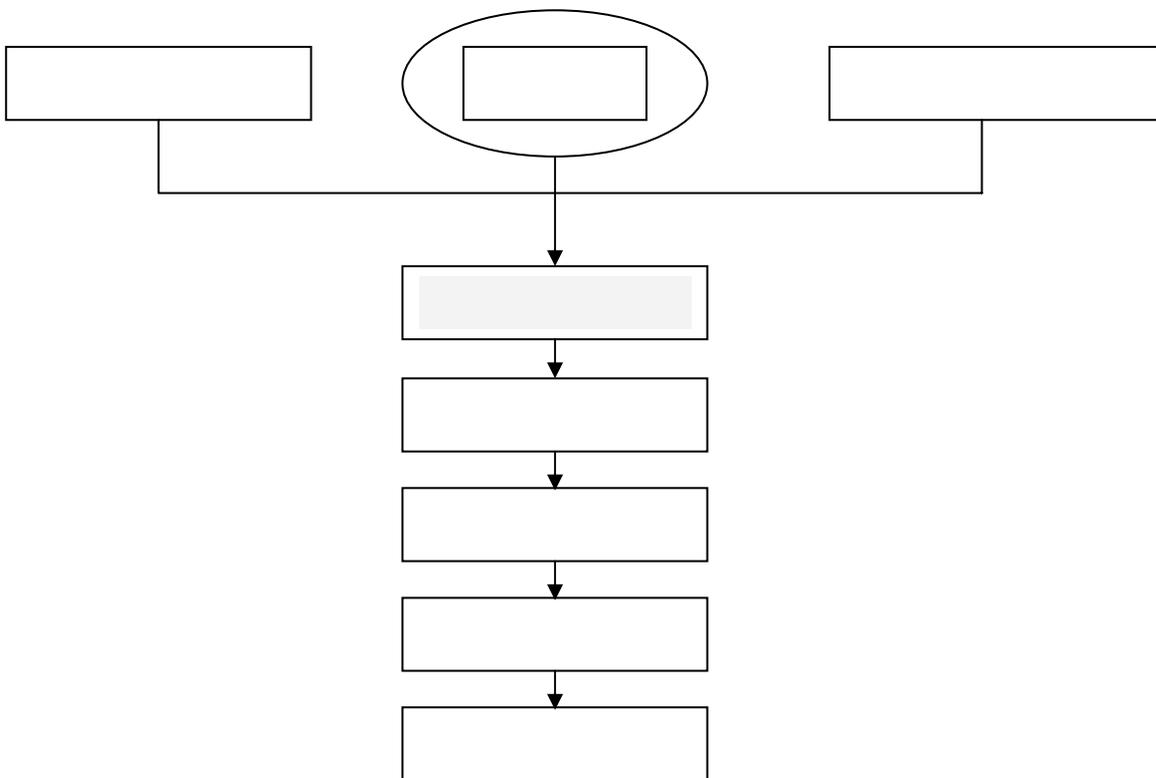
[29 2000] Helfer et alii :

[Hissey, op cit] Gap analysis

Orsoni

:

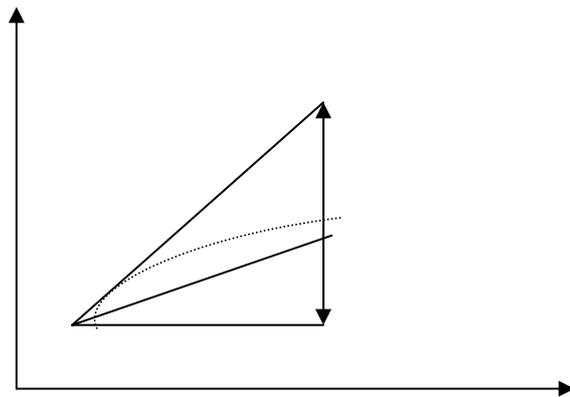
(16)



[106 1990] Orsoni :

.
 " :
 , : -1
 ... :
 , : -2
 : ...
 : -3
 : ...
 : -4
 [105 2000] Bliman "

(17)



.[160 1993] Oréal :

)

(

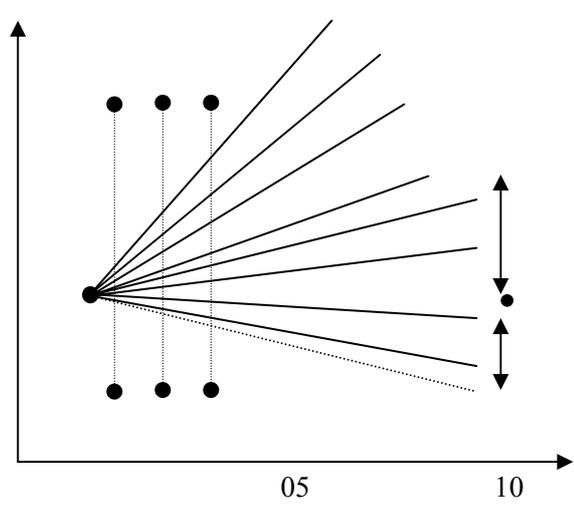
: Kami

*

*

:

(18)



[299 1998] Hissey :

: - 2

: -

(Perspectif)

... 10 05

20 Exxon 14

[70 2000] Johnson et Scholes .Shell

(Approche planificatrice)

1998] Avenier

[133

:

:

-1

(Utopie)

-2

(Vision)

-3

. [88-87 2000] Massini

: - 3

:(*) -

- (*)

Johnson & Scholes :

Guide

Martinet [1997] Strategor [1993] Oréal [1993] Thiétart [2000] Helfer & al. [2000]
.[1996] Marmuse [1994]

Johnson &

.
.[2000] Scholes

[1998] Giget [1997] Godet : La Prospective

...[1997] Lessourne

: -

...

—

.

.

.

.

:

-

.

.

:

.II

.

...

.

... ()

:

•
•

:* - 1

. [136 2001] Barillot

. [27 1988] Marchesnay

, [44-41 1999] Mathé & Chagré

:

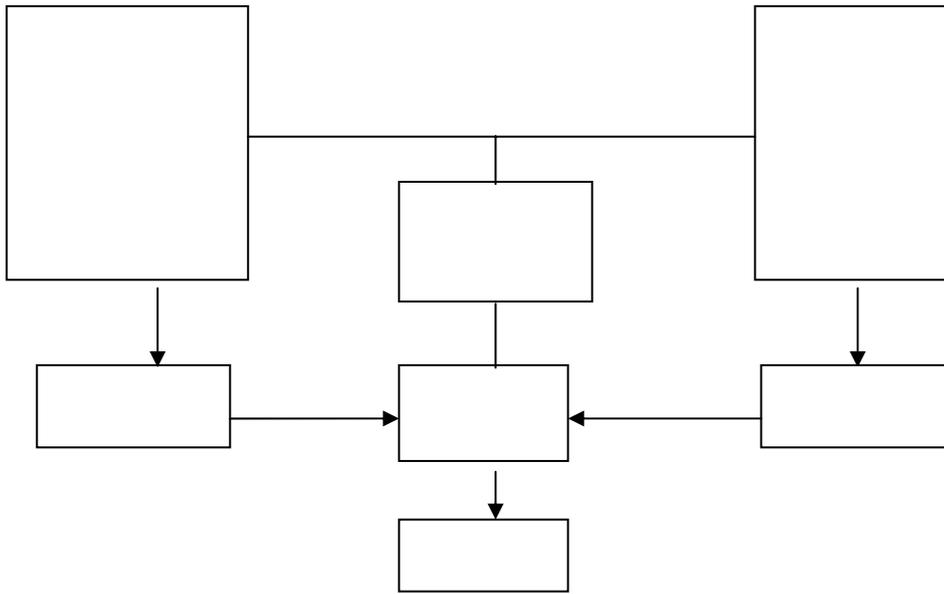
:

:

2001 01

*

(19)



:

[50 1989] Dupuy & alii "

1993] Angelier

Camron

[168

[10 2001] De La Villarmois

2001] Barillot

[138

PIMS

Général Electric

(HBS)

Donaldson

Le prix d'excellence

Waterman

Peters

.(
.[187 1996] Kennedy

...

: -

- -

[17 1999] Ecosip

G.P Angelier [78 1997] Atkinson & alii [41 1999] Eccles

[150 1993] Angelier

[78 1997] Atkinson & alii

[17 1997] Millot (Engagée) (Visionnaire)

:

.1

.2

[37-36 2000] Ambada .3

(Signal)

:

:

...

:

-

[38] Op. Cit

:

-

:

Atkinson

- -

[81 1997] Atkinson & alii

[190 1996] Kennedy Eccles

: Eccles

-
-
-
-
-

[41 1999] Eccles

Kaplan & Norton

(53)

:

-
-
-

:

Morin & alii

[79 1997] Atkinson

- -
- تطوير الموارد البشرية - مردود الأفراد -

[06 2001] De la Villarmois :

[147 2001] Barillot

:

)	(....)	*
)	*
	(....	*
	:	*
	:	
	-:	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-:	
	-	
	-	
	-:	
	- :	(Procédé)
	-	
	:	
	.	
	-:	
	-	
	-	
	-	
	-	
	- :	
	-	
	:	
	-	
	-	
	()	-
		-
	*	*
	:	*
	*	*
	/	*

: -

[132 2002] Hireche

Porter

. [25 2000] Denglos...

. [4 1995] Fetridge

:

. [33 1985] BCG

-
-
-
-

. [53 1995] Spitezki

Porter

BCG

[65 1985] BCG

[146 2002] Lecoint & Bia

[01 1995] Ingham

[127 2002] Hireche

...

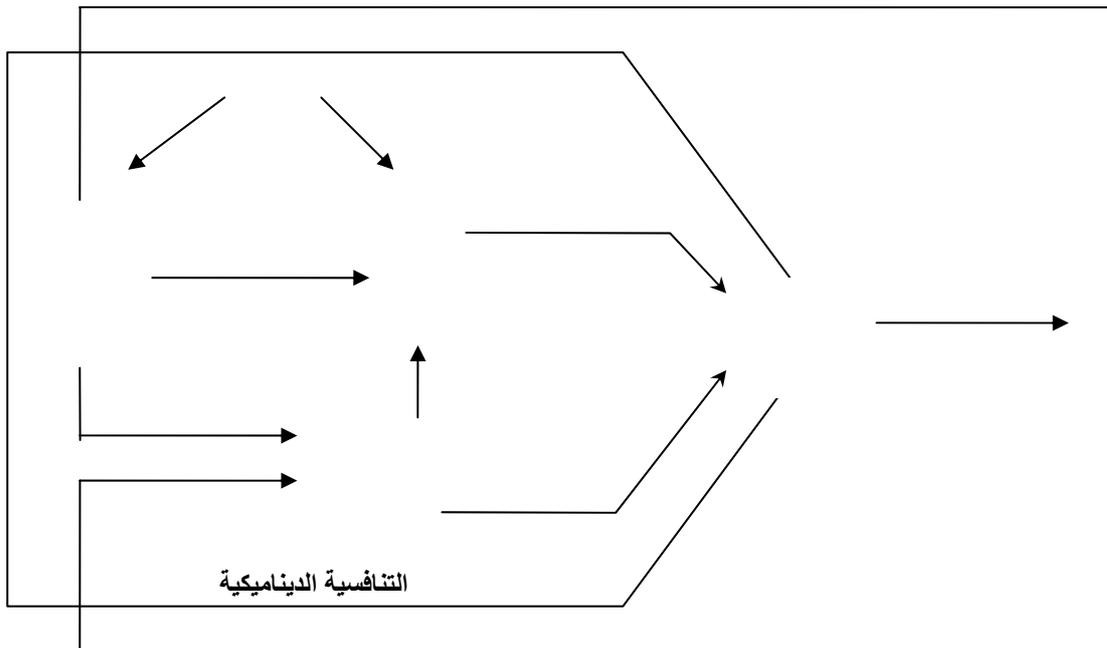
:

[26 2000] Denglos

-
-
-
-

:

(20)



[03 1995] Ingham :

:

[28 2000] Denglos

:

-

Denglos .

:

/

/

:

▪

/

/

.

/

/

:

▪

/

.

:

▪

/

/

:

▪

/

/

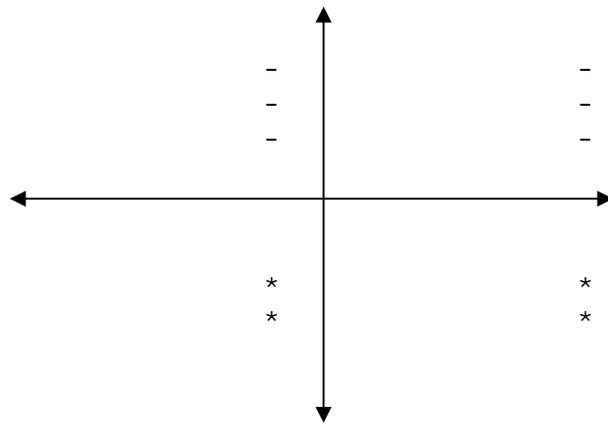
.

:
/
/

:

Desreumeux

(21)



[135 1992] Desreumeux :

Fetridge

. [4 1995] Fetridge..

...

:

-

-

.	:	-
.	* :	-
.	*	
.	:	-
.	:	-
.	✓	
.	✓	
.	✓	
.	✓	

:

" Ansoff

. [113 1994] Mintzberg "

.I

- 1

(Démarche)

. [378 1997] Strategor

[101 1990] Orsoni

Mintzberg

"

"

:

Dennisson

. [102 1990] Orsoni

:

Ackoff

. Weick

• _____

• _____

[23-27 1994] Mintzberg

" Mintzberg

[28] Op. Cit "

:
- 1

-2

(...)

:

P.Drucker

: -
*

*

*

*

_____ :

-

-

-

[108-107 1990] Orsoni

(*) - 2

H.Fayol

(Prévoyance)

-

:

:

-

05

10

60

[176 2001] Martinet

:

10

03

✓

✓

✓

(*) - فيما يتعلق بتصنيف مراحل التطور التخطيطي، تتقارب أغلب آراء الباحثين و لعل التقسيم الذي يظهر أكثر فصلا للمراحل وتبياناً للتوجه السبقى هو ذلك الذي قدمه STRATEGOR [1997] وهو الذي نعتمده هنا.

✓
✓

:

-

...

:

Ansoff

:(La planification stratégique intégrée)

-

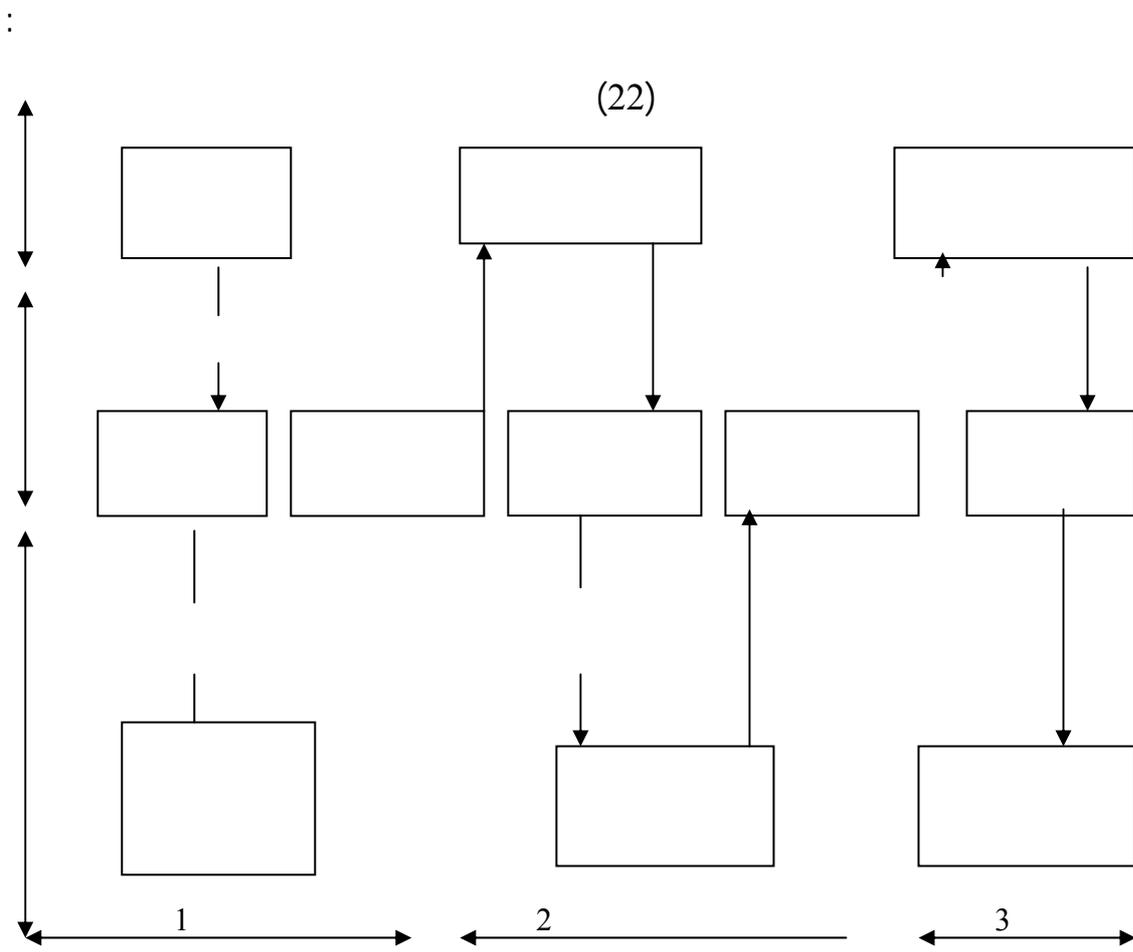
(Systèmes intégrés)

:

-
-
-
-
-

...

(Formalisation)



[77 1996] Marmuse :

(Planning Programming Budgeting System) PPBS

[1997] Strategor .

(la planification stratégique différenciée) : _____

:La planification douce -

Dupuy & ,Helfer & alii Marmuse

Orsoni

alii

. [105 1990] Orsoni

: - **3**

: [36-32 1994] Mintzberg

[70-69 2000] Scholes Johnson

(Réflexion)

:

-

.(

)

:

-

:

-

:

-

[400-389 1997] Strategor

:

.II

:

- 1

.[81 2001] Martinet

...

[179 2001] Martinet

1996 1990

60	"British Petroleum "	03	48					
Johnson & Scholes	.Shell	17	54	Mobil	12	38	EXXON	17
								[71 2000]

[179 2001] Martinet

:

()

-
-
-
-
-
-
-
-

[386 1997] Strategor

:	Steiner ^(*)
.	-1
.	-2
.	-3
.	-4
.	-5
.	-6
.	-7
.	-8
.	-9
-	-10

Steiner in .

[295 2000] Mintzberg

Mintzberg

1994 Grandeur et décadence de la planification stratégique

:[2000] Mintzberg

(Pièges)

: -*

Top Management

Steiner - (*)

.1969

:

(Implication)

-

:

-

:

-*

)

.(

:

-*

:

- *

Ansoff

:

- *

F.W Taylor

(OST)

:Formalisation

- *

"

"

-

:

[303 - 296 2000] Mintzberg

Mintezberg

: - 2

[1997] Blanc & alii

:

-

Foster Sinha Chet Mieler Cardinal

Mintzberg .[19 2001] Mazieres

% 45

[182 1994] Mintzberg . % 30

% 20 .

-

-

-

-

[107-104 1994] Mintzberg

Capron, Farluy, Hubert

:(Remise en cause externe)

(Trente glorieuses)

(Remise en cause interne) :

-

...

:

;

-

;

-

.

...

[5-9 1997] Blanc & alii .

Mintzberg

.Mintzberg

Martinet

Mintzberg

.

:

Martinet

." "

:

-1

:

.

...

.

« Explicitation »

Raisonnée

(*)

05

03

Steiner

(Démarche)

Mintzberg

(pré)vision

(la mise à jour)

[81 2000] Hillel & alii

:

-2

Taylor

_* (*)

: -3

Mintzberg

Synthèse

Godet

. [2001] [1997] Godet

Allaire &

. [429 1993] Firsirotu

. [20 2001] Mazieres

Mazieres

05

:	
: - 1 - - - -	: - 1 : - - - - - - -
-2 - - - -	: - 2 : - -
-3 - - -	: - 3 : - -

[30-29 2001] Mazieres :

Pour une)

"

Said (reconsidération de la planification stratégique

...

(vision)

" :

.

.

.

. [23 2000] Said ."

[26 2000] Said .

. [184-182 2001] Martinet

:

()

:

:

(actualisation)

[94 2001] Perrin

(délibérée)

(formelle)

. [1999] Revolon

Sony

1000

.

8000

(Photocopieur)

(Visionnaire)

(Fil conducteur)

Xerox

(Direction à vu)

...

[134 1998] Avenir

:IBM

."

"

05

"

[81 1999] Prahalad & Hamel "

:

.I

Ghoshal Bartlett

[8 2000] Ederlé

...

Collins & Porras

[1996]

[21 2000] Ederlé

[16 1997] Thornberry

"

"

Lessourne

"

[33 1997] Lessourne

Prahalad & Hamel

[1992] EL Namaki '

La Clairvoyance

:

-

-

[81 1999] Hamel & Prahalad

-

[82 1999] Hamel & Prahalad

"

Auvé & alii

Sepizet

[30 2001] Auvé & alii "

:

:

-

:

-

:

-

[139-138 2002] Sepizet

:

Ederlé

-

-

-

-

:

)

"

.(...

(la clairvoyance)

[2000] Ederlé ."

"

Thornberry

Thornberry "

.[16 1997]

:

Hamel et Prahalad

:

-

:

-

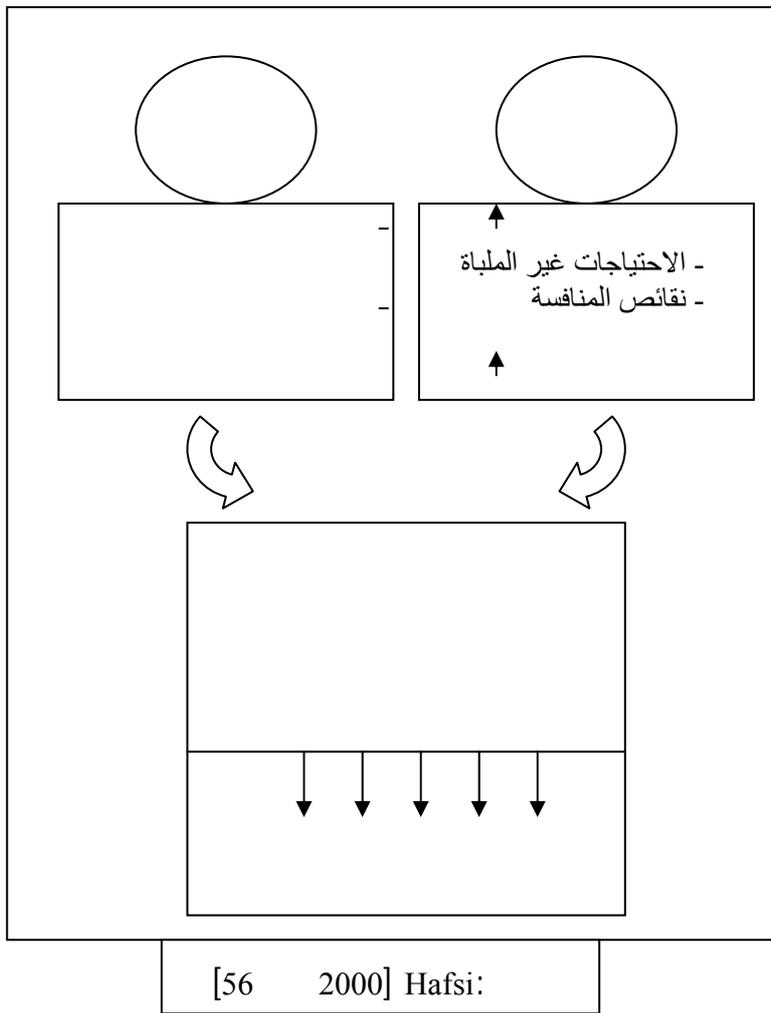
.

:

-

-

(23)



	Pro activité	-
		-
	[2000] Ederlé .	-
:		
		-
		-
		-
		-
	[145 2002] Sepizet	-
:	Thornberry	
	:(Platitude)	-1
	:	-2
	:	-3
	:	4
	:(Perfection)	-5
		...

: -6

()

: -7

. [19 1997] Thornberry.

Auvé

: [34-30 2001] & alii

: -1

: -2

B A E System

Aérospatial

: -3

...

- 4

[1997] Metais E & Roux-Dufort

:

- 5

(repli)

[1999] Prahalad & Hamel

[7-3 1997] Metais & Roux-Dufort

.II

Mintzberg

Auvé & alii

: _____ -

: _____ -

2 1

[37-35 2001] Auvé & alii

: Thornberry

: _____ -

: _____ -
.
.
.
: _____ -

Porras & Collins

Toyota

..[17-19 1997] Thornberry

: [1998] Phelizon

. [128-126 1998] Phelizon :



⋮

.

.

.

⋮

⋮

-
-
-
-
-
-
-
-

Hamel & Prahalad

. [46-45 2000]

.

_____)

.(_____

(Electisme)

Hamel & Prahalad

. [89-87 1999]

:

-

Hillel & alii .

-

. [2000]

:

.I

:

(24)



:

: (1

(L'incertain résiduel)

: (2

.

...

:Toute une gamme de future (3

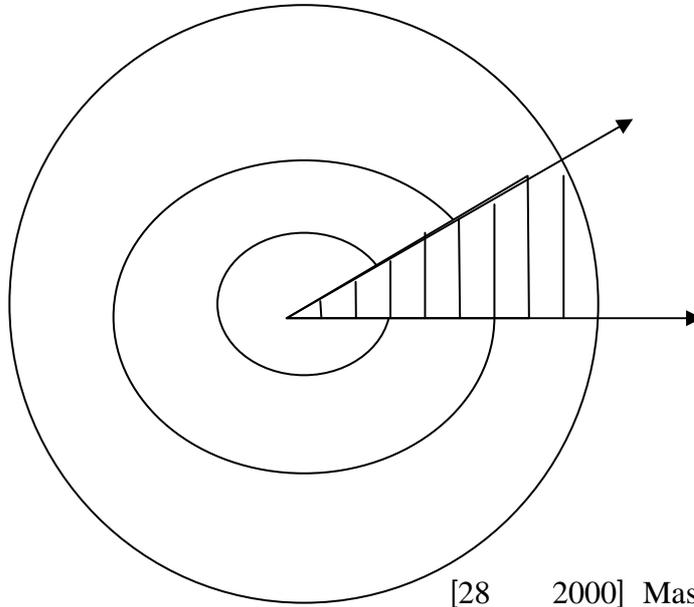
: (4

[15 -07 2000] Courtney & alii

[90 1997] Godet

:

(25)



[28 2000] Masini:

Hamel & Prahalad

(Sagesses)

Hamel & .

[60 2000] Prahalad

-100 1999] Hamel & Prahalad .

. [101

. [136-135 1997] . Lessourne & alii

Hillel & alii

(Métaphore)

/

:

-

-

(Métaphores)

-

-

-

-

. [2000] Hillel & alii .

-

Motorola

INTEL

Demoore

Xerox

8

Sony

Microsoft

Bull Gate PC

IBM

:

.II

-

-

. [2000] Hillel & alii

"

.[19 1999] Salmon "

Hillel & alii .

.[2000]

.[19 1999] Salmon .

(91)

.Extrapolation

Motorola

()

Sony

Xerox (Photocopieur)

- -

[7 1 1997] Godet

:

. G. Berger " (Phares)

"

"

"

-

Gestion par Anticipation

[2000] Brown & alii

Métais &

. [1997] Roux-Dufort

Netscape

% 30

3M

05

Aple 2000

2000

300

Starpudls

18

(Microprocesseur

. [2000] Hamel & Prahalad . « Demoore »

:

: _____ -

...

Gillette

...

" :

[7 1 1997] Godet "

.III

(*)

(*)

[1997] Metais & Roux-Dufort Abell

: - 1

: -

.(Concevable)

(150) ...Expert Mactor

: -

.Extrapolation

(Décalage)

2003] .(Internationalisation des PME)

[

:

-7-

:

[20 1999] Salmon

-

-

-

[1997] Godet

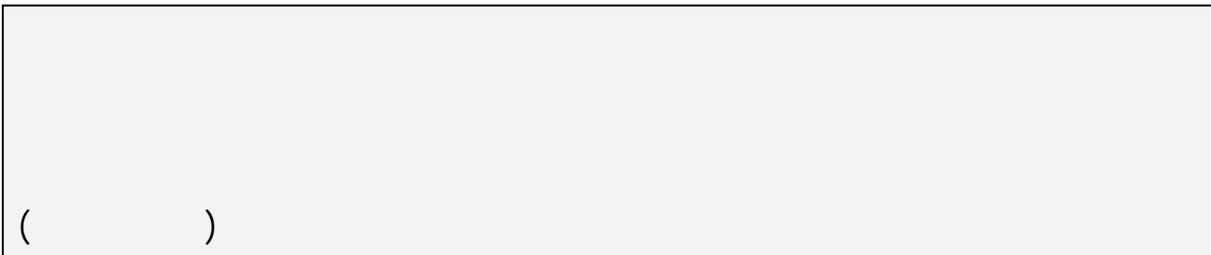
(Acteur)

[32 1997] Lessourne & alii

...IBM Motorola Sony Kodak :

... (Réinventer l'entreprise)

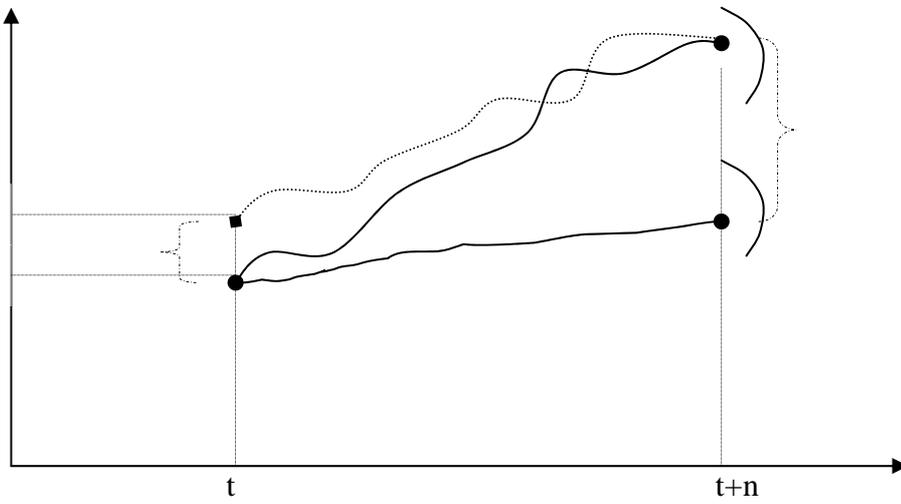
:



[269 1997] Goss & alii (la critique du être)

:

(26)



:

.

.

t

t

.

.

- :

-

-

:

-

...

: (La gestion par anticipation)

%20

-

-

-

...

-

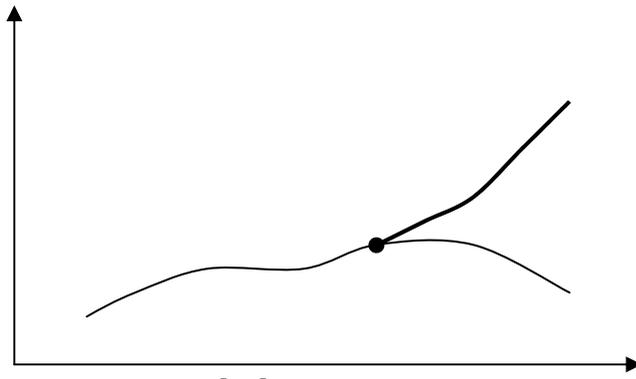
[246-245 2000] Brown & alii ...

- 2

[1996] Burgelman & Grov (La dissonance stratégique)

:

(27)



[30] Op. cit :

: 05

:

:

-

[190 1999] Hamel et Prahalad

:

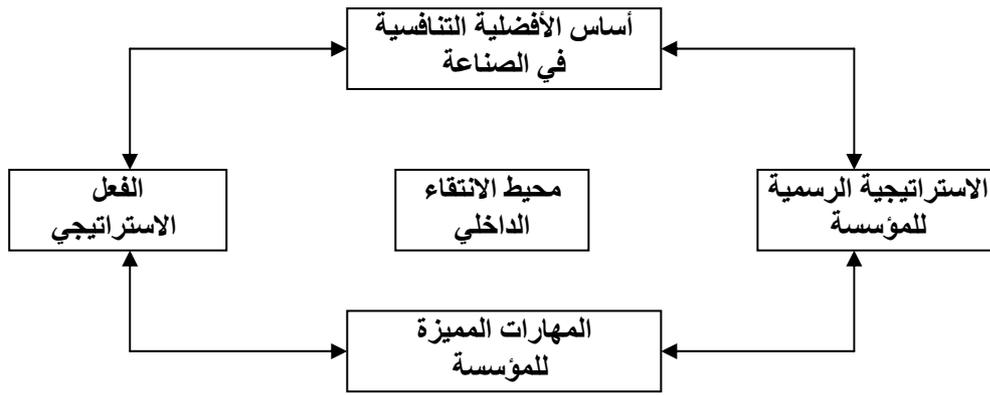
-2

-30 1996] .Burgelman & A.Grove .

:

[32

(28)



[31] Op. Cit. :

Prahalad & Hamel

Prahalad & Hamel .

:

[137 1999]

- *

:

- *

- *

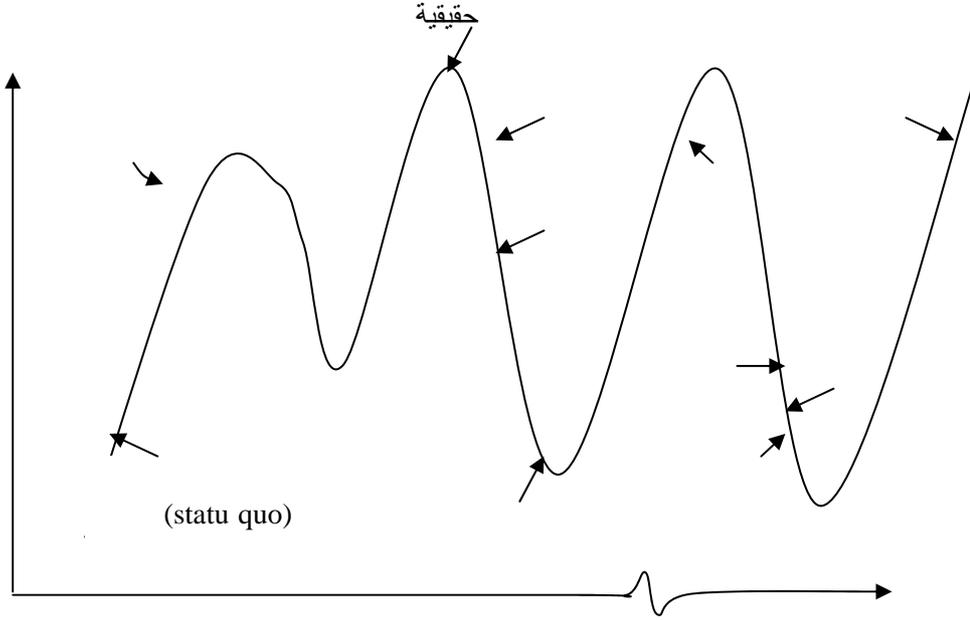
- *

- *

- *

- *

(29)



[298 1997] Goss & alii :

(Enchaîner)

[116-113 1998] M.Giget

Baumard

:

(Apprendre à désapprendre) : (1)

Hamel & Prahalad

Prahalad & Hamel

. [1999]

: (2)

: (3)

. [1997] Fehey & alii

: (4)

. [2004]

: (5)

: (6)

(Mobilité)

. [197-170 1996] Baumard .

: Athos & alii

. (Réinventer) -

. -

. - -

.. [287 1997] Goss et alii

-

(Les Samourai)

Ford .

.

(Audit organisationnel) -

. [223 1997] Goss et alii...

:

- *

- *

:

(*) (RBV)

.I

)

(...

.RBV

:

- 1

1984

Wernerfelt

(Strategic Management Journal)

Cool Barney

(Resource-based view) "

"

[273 2001] Arrègle & Quélin

Dierickx

Puthod &

(*) RBV : Ressources Based View

[1 1997] Thévenard

LeBouterf, Hamel et Prahalad, Lawler,

..Destailly, Grant, Hammer, Ledford.

(RBV)

[02 2000] Sargis

[99 2000] Durand

RBV

Tarondeau

[16 2000] Tarondeau

Hamel &

: RBV

Prahalad

.....

(1

(2

(3

()

(4

:

(5

*

*

*

*

*

Prahalad & Hamel

. [169 -167 1999]

RBV

RBV

RBV

:

- 2

RBV

"

Tarondeau

Teece & alii [18 2002] Tarondeau"

. [276 2001] Arrègle & Quélin

Nanda

. [08 1997] Meschi

RBV

Wernefelt :

. [347 2000] Tarondeau ...

Barney

...

.

" Schendel & Hofer

Grant

[03 – 02 1997] Puthod & Thévenard"

(attrap-tous)

[348 2000] Tarondeau

[278 2001] Quélin & Arrègle

: Barney

.

-

-

. [04 2000] Sargis

RBV

...

Chassang

[03 1997] Thévenard & Puthod

. [120 2002] Chassang & alii

:

.

-

-

.

.

-

.

-

Dierickx Barney RBV

:

... Teece Amit & Schoemaker Grant

(Non Transférabilité)

*

(Non Imitabilité)

*

(Rareté) *
(Non Substituabilité) *

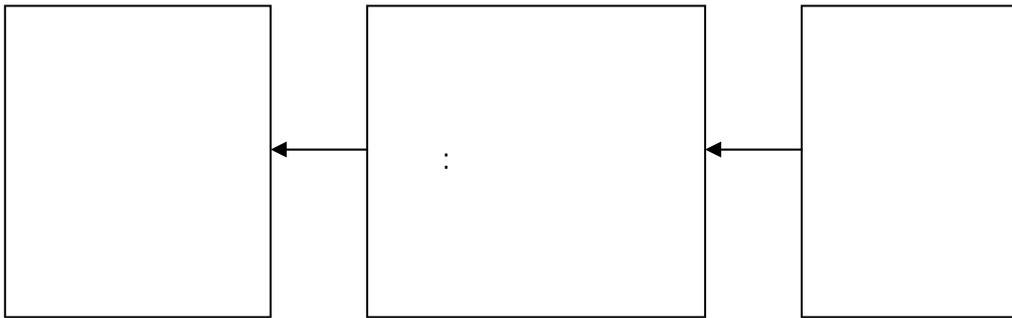
(Disponibilité) *
(Non mobilité) *

[130 2000] Durand

:

Barney

(30)



[112 1991] Barney :

Thévenard Puthod &

: [04 1997]

:(Pertinence) - 01

: -02

(Imitabilité) : -03
 (Transférabilité) : -04

: -05

RBV

RBV

Competencies-based view (CBV) -
 Knowledge--based view (KBV) -

RBV

[05 2000] Sargis

: Arrègle

-8-

	CBV	KBV	RBV	
/				- - -
Teece, Pisano et Shuen	Hamel et Prahalad, Starlk ,Evans, Shulmen, Sanchez, Haanes	Grant, Spender, Koyut, Zender, Conner, Prahalad,	Penrose, wernerfelt, Rumelt, Lippman, Dierickx, Cool ,Barney, Amit, Shoemaker,	
-	-	-	-	

[278 2001] Arrègle & Quélin :

RBV

)

(...

" [215 1999] Hamel & Prahalad

Motorola

Schoemaker & Amit

."

"

"

Grant

"

Reynand Rollet

[06 1998] Tywoniak "

Tarondeau

"

. [19 2002] Tarondeau "

Finalisé

(Actions)

Durant

. Savoir faire

Savoir

.Savoir être

"

Savoir faire

Persais . "(Codifiable)

Savoir-faire

[07 2001]

" Nanda

Chassang & alii

[6 2000] Sargis "

Hamel et Prahalad (1990,1995)			-01 02 -03 -04 -05
Schoemaker (1992)			-01 -02 -03 -04 -05 -06
Qinn et Hilmer Francis (1994) (1999) Vidal	-03	-02 -05	-01 -04 -06 -07
Francis Vidal (1999)			-01 -02 -03
Amit et Schoemaker (1993)			-01 -02 -03 -04
Barney (1991). Puthod et Thévenard (1997)		-04	-01 -02 03
Meschi 1997			-01 -02 -03
Francis Vidal (1999)	(Prospective)	-04 -05 -06	-01 -02 -03

[10-8 2000] Sargis :

: Hamel & Prahalad

*

*

*

(l'exclusivité)

(Canon)

*

75%

[220-219 1999] Hamel et Prahalad

:

- 4

[63 2000] Sveiby ...

. - -

[73] Op. Cit

[196 1998] Cheize

Prahalad & Hamel

[05 1997] Duizabo & Guillaume

Bell Drucker Gabraith :

Travailleurs

(des connaissances)

[135 2002]

Ernest & Young, Hoffmane Laroche, Xerox, Mc Kinesy, G.

. [3 1997] Duizabo & Guillaume Electric..

[130 2002]

" Drucker

"

% 75 Quinn

....

Metals &

:

. [113 2001] Moingeon

.

-

.

-

.

-

. [62-59 2000] Foray

-

:

-

-

2001] Metals & Moingeon

-

. [113

:

Savoir être

*

Savoir faire

*

(Savoir Devenir)

*

.(Savoir voir)

*

.(Savoir vouloir)

*

.

:

*

[17 2001] Zacklad & Grundstein ...

Nonaka

[71 2001] Garcia :

:_____ -

- Know how

- :

.

...

.

:_____

:

:[35-36 2000] Foray

...

-

-

-

-

Cheize

:

.

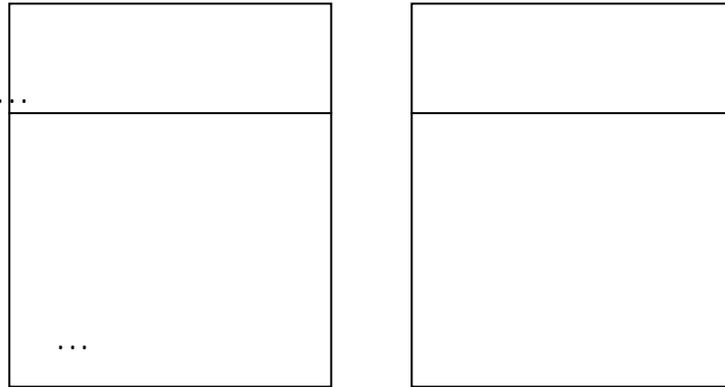
(....

)

.

:

(32)



[140–139 1998] Cheize:

- - : *

[32 2002] Tarondeau .

: Koenig

[33 2002] Tarondeau

Zacklad & Grundstein

: [31 2001]

Garcia

[72 -71 2001]

: *

. [29 2001] Zacklad & Grundstein ...

:

:

-

-

-

-

. [42 2002] Tarondeau

-

:

(Knowledge-workers)

(l'organisation apprenante)

. [129 2002]

"

(Pseudo Connaissances)

(L'angoisse)

. [9 1996] Baumard "

[17 1997] Lessourne

Prospective

La revue)

1957

G. Berger

Prospecere

(Déterminisme)

(Futurologie)

. (de deux mondes

[6 1997] Godet (L'indiscipline intellectuelle) "

" Godet

G. Berger

" "

(Prospective Stratégique)

. [11 1997] Lessourne

" Roubelat

[3 1997] F.Roubelat."

[105 2003] Monti .

:

...

	Flechtheim Bell	
	Berger	
	Helner Enzer	
	Poiner	
-	Pinstone Martim	Technolgical forecasting Technology foresight
-	Massini , Jouvenel	
-	Godet, Lessourne	

[2 1997] Roubelat.

Cordobes & De Jouvenel

. [2004] Durance

. Human Kahn Hudson Hilmer Theodore Gordon

1953 G.berger

1967] Bibliothèque de la prospective

. Pigavol Massé Pierre De Jounouvel . [7

1962

Futuribles

ONU UNESCO :

.1973

. [2004] Cordobes & Durance De Jouvenel (...)

EDF

...SNCF

: - 1

() ()

"

" " .[7 1997] Godet "

(Philanthropique)

.[57] Op.Cit

:

.

-11-

-	..	-
-		-
-		-

[7 1997] Roubelat :

[2004] Cordobes & Durance Lessourne.(Conjectures)

:

De Jouvenel

▪

▪

▪

... Utopie

(Démarche)

-12-

-	-
-	-
-	-
-	-
	: GIGO
	Garbage in Garbage out

[2004] Cordobes & Durance De Jouvenel

-1

-2

-3

-4

[1999] De Jouvenel :

-5

Godet

(Réactivité, pré activité et pro activité)



.



...

...

(point de bifurcation)



.

Berger



.

.

(Convenance)



.

[2001] Lessourne & Stoffaës Godet .

:

Lessourne



.

.



.

EDF



...

.

...

.



.

.



...

. [77-70 1997] Lessourne

Godet .
(Indiscipline intellectuelle)

Lessourne & Stoffaes Godet

Grandeur et décadence de Mintzberg Godet .[2001]
la PS

...

I.Ansof

Godet

1986

Godet

"

" :

.[53 1957] Godet

GODET

:

[57] Op. Cit.

Lessourne

:

_*

_*

_*

_*

Rétrospectif

:

-
-
-
-
-

[299 1998] Giget

:

- 3

/

:

...

-
-
-
-
-
-
-
-

...

)

-

.(

%5

%95

[1997] Godet ,

Godet

[2004]

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

. Mactor -7

-8

. Delphi -9

.Abaque de Regnier -10

Smic-Prob-Expert -11

:

-

:

(Rétro projective)

: _____ .1

: _____ .2

: _____ .3

(Embryonnaire)

-1

(...) -2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-

-1

-2

.

.

.

.

..

*:

-

.

.

:

-

.

:

-

.

:

-

.

.

....

*

(Acteurs)

:

-1

-2

.

:

...

: MICMAC

-3

Matrice d'impacts croisés, multiplication appliquée à un classement :

()

.()

: MACTOR (Acteurs)

-

MACTOR

(...)

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

Mactor

...

:

:

-

:

:

-1

(Configuration)

:

-2

)

.(

.Morphol

:() Delphi -

: .

_____ -3
" "

) .

(...

:_____ -4

(Envisager)

:_____ -5

.25

.(...)

:

: Regnier -

Regnier

:Regnier

(Temps réel)

.(Echelle Colorée)

()

.

: _____ -1

: _____ -2

Regnier

(Plaque)

: SMIC-PROB-EXPERT :

-

:" "

:(Système matrice d'impacts croisés) Smic Prob Expert :

SMIC n :

() 2
(Prob Expert)

: -

:

: _____ -1

()

-

: Grappe et Agrégation -2

(i-1)

()

(Configurations Internes)

...

...

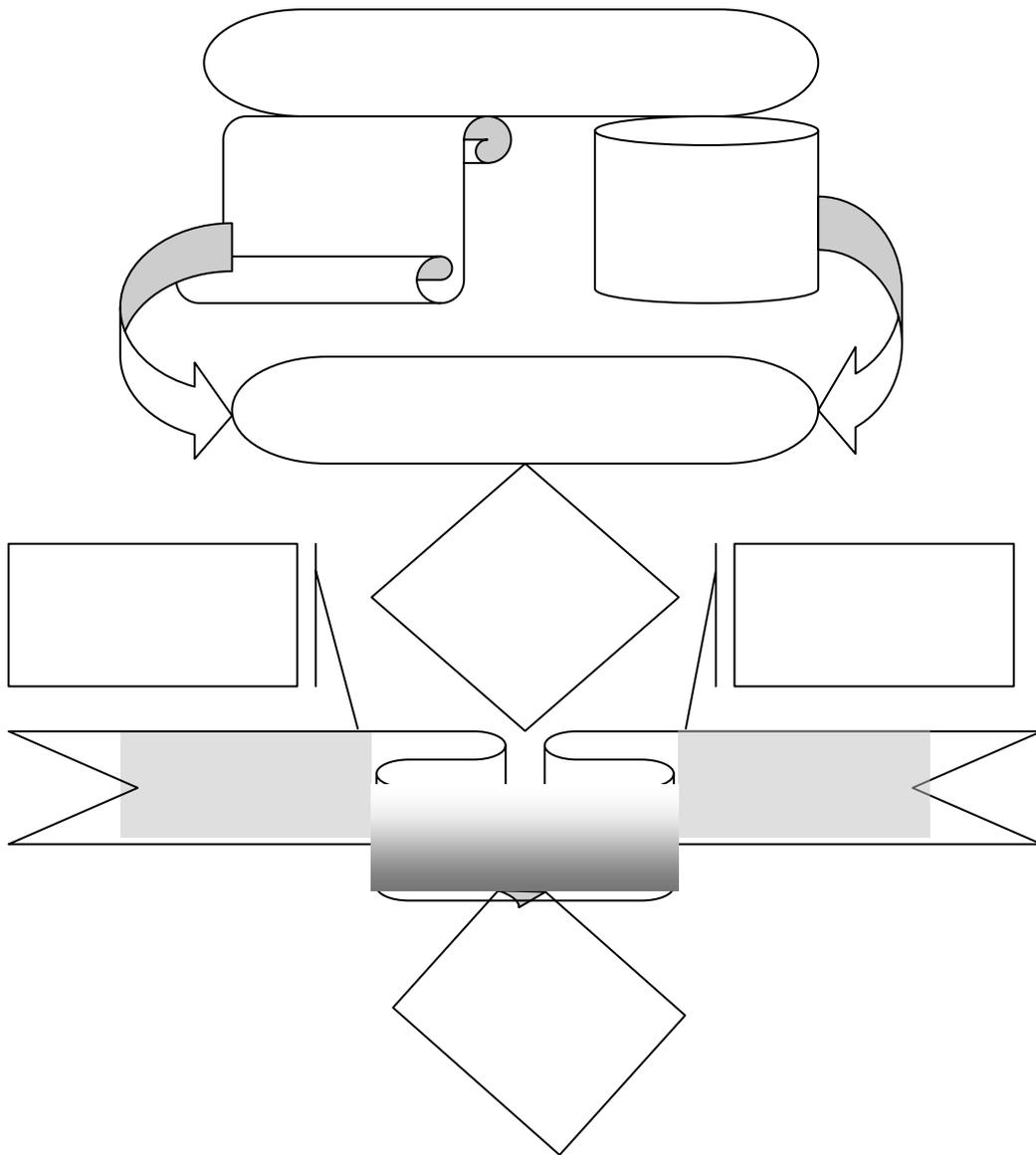
:

)
(Prospective et RBV)
()

(Le déficit)

:

(33)



(
.
:
)
)

(Les acteurs)

.

:

-

-

" Perret & Seville

. [17 2003] Perret & Seville"

:

Epistem	-	-	.	
P.Jacob		.		
			[9	1989]
		:		
		.		-1
()		-2
		.		-3
[2	2002]	Simard & Rimouski		-4
1995]	LeMoine :			
				[4
		(La question gnoséologique)		-
		(La question méthodologique)		-
		(La question ethnique)		-
		:		.I

Comte

[2003] Thietart & coll [1990] Martinet (coor) [1994] Lemoine

" Martinet

[11 1990] Martinet "

...

[23-1 2003] Snape & Spencer

:[2003] Thietart & Coll

.Le Positivism -

.L'Interprétativisme -

.Le Constructivisme -

: - 1

"

"

"

"

K.Popper, C.Hempel, :

[17 2003] Thietart & Coll

R.Carnap, B.Russell, C .Bernard, A.Comte, R.Descartes, Condorcet

:

Lemoine

« Raisons »

"

[21-9 1995]

. [182 2004] Lassagne

(Les Constructivistes)

(Modélisateurs)

(Connaissable)

" Bachlard .(Actualisable)

(Le Pu) (Le Du)

. [67-46 1995] Lemoine

.(Compréhension versus explication)

A. Comte

Gagnon

. [263 2000] & Achert

:

	() ()		
:	...	" ...	
	Idéographie Empathie Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs	réfutabilité	

[15-14 2003] Thietart & Coll :

(Comte)

(Test)

Piaget Bachelard

Lemoine

. [133-81 1990] Martinet

[190-182 2004] Lassagne

: - 3

2003] Thietart Perret & Seville

.[31

. [18-17 2003] Miles & Huberman

La prescription (La description)
Martinet

. [21-20 1990] Martinet .

(Isolationnistes)

. [151 2004] Jaziri Lei.

Kuhn

Stengers

Koenig

. [33-31 2003] Thiétart & Coll

:

.II

[2001] Martinet

"

"

Apple

- 1

« Le faire »

« Le être »

. [1997] Goss T & alii

(Mode de raisonnement) : - 2

(Induction)

.(Dédution)

(Le contexte)

- -

(L'exploration)

« Test »

. :

(Articulation)

[58-59 2003] Thiétart & Coll .

"* " (Abduction)

)

(

* تمت الترجمة من موقع الانترنت:

<http://www.awu-dam.org/book/05/study05/28-M-B/>

.()

.[337 2005] Babeau Desclés

Abduction Koenig

(Conjectures)

abduction

(Régularités)

.[07 1993] Koenig

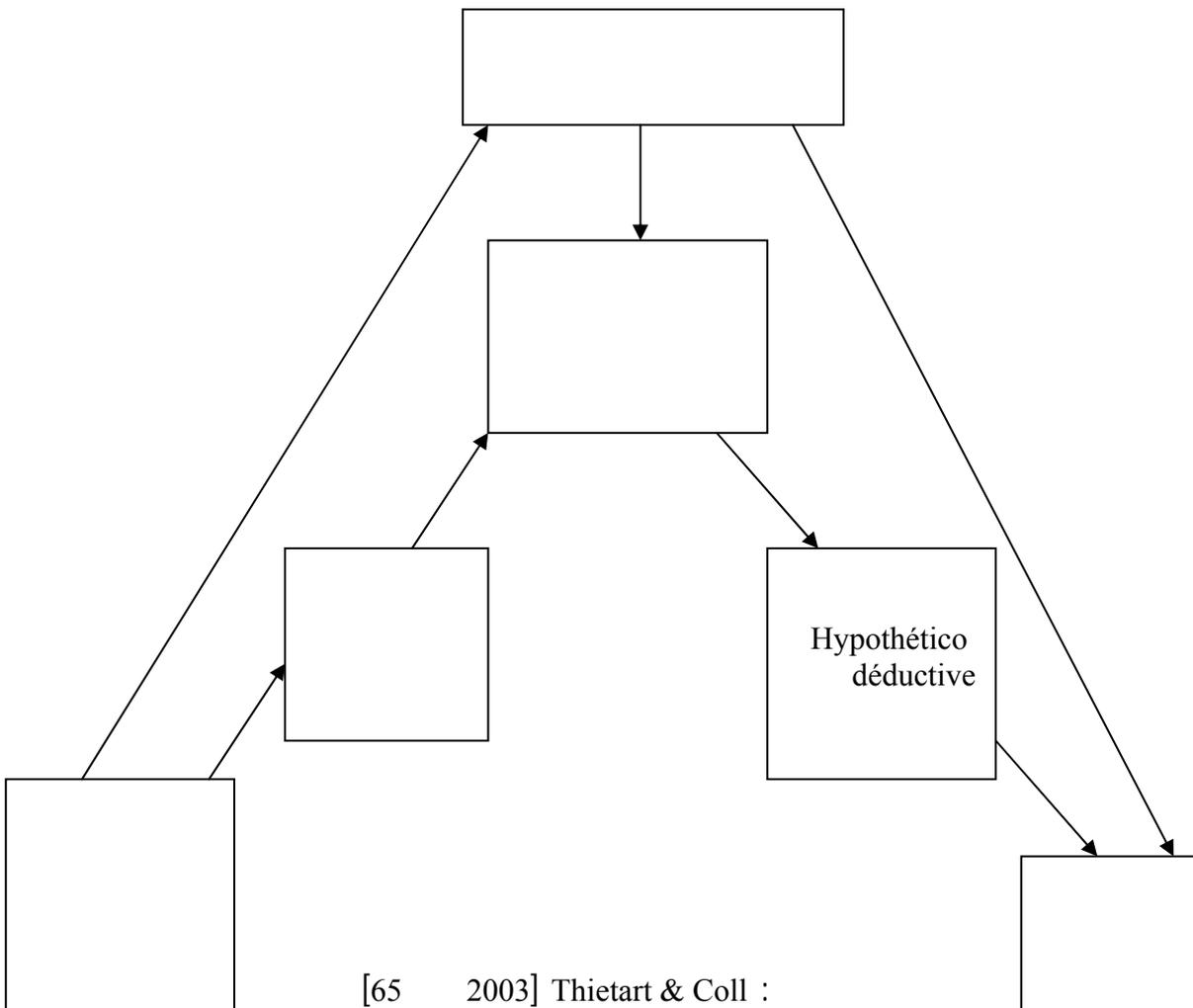
(Conjectures)

.(Hypothético-déductive)

:

(Abduction /)

(34)



[65 2003] Thietart & Coll :

.I

. / (Dichotomie)

: Brabet

[94 2003] Thiétart & Coll

. [11 2001] Miles & Hubermen

...
() « Holiste »

-
-
-

[22 2003] Miles & Huberman

[188 2004] Lassagne

:

(Enquête)

-
-
-
-
-
-
-

[187-186 2000] Gummesson

[101 2003] Thiétart & Coll Girin

: .II

" "

(Explication) (Description) (Exploration)

[01 2006] G. Musca

" Wacheux

"

[203 2003] Ayadi Wacheux

.Yin

Mitioff Pandy :

Yin

Yin

:

-1

-2

Thiétart &

-3

[215-214 2003] Coll

:

"

"

-

-

-

-

Miles & Huberman

[57-55 2003]

Longitudinale

03

. [04,2006] Musca .

. [57 2003] Miles & Huberman

- [215 2003] Thiétart & Coll .

Glaser

" :Yin . [214 2003] Thiétart & Coll

"

Yin .

06 05

(Littérale)

. [216 2003] Thiétart & Coll

Réplication

(Longitudinale)

(Portefeuille de filiales)
(Réplication littérale)

			:	-
				-
				-
			2007	-
20	715		8/10	-
				-
				-
		"SORMI"		-
			"Agro Sud"	-
Milles & Huberman	Multi site			-
		:		-
			()	-
				-
			()	-
				-
				-
			...	-
			:	-

-
-

: .III

. [05 2004] Bares & Caumort

:

. [346 2005] Babeau

(Participative)

. [235 2003] Thiétart & Coll

:

-14-

. [117 2002] Hlady:

:

.()

:

...

o

o

[348 2005] Babeau

:

- 1

[237 2003] Thiétart & Coll

:

-15-

Entretien				
Contrôle				*
Vérification			*	*
Approfondissement		*	*	
Exploration		*		

[146 1993] Fereol & Deubel :

non)

(directivité

Thiétart & Coll.

. [235 2003]

. [107-106 1999] Juan

. [133-132 1997] Pourtois & Desmet

:

-
-
-

: - 2

-

2004

:

<p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p>	<p>01</p>
<p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p>	<p>02</p>

<p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p>	03
<p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: right;">-</p>	04

. [214 2003] Thiétart & Coll

. [58-54 2003] Miles & Huberman .

(Représentation théorique)

.(Ecart stratégique actualisé)

[214 2003] Thiétart & Coll .

: -

07

05

()

...

(GMS)

25

:

-17-

06	06	06	07	

:

-

-

" "

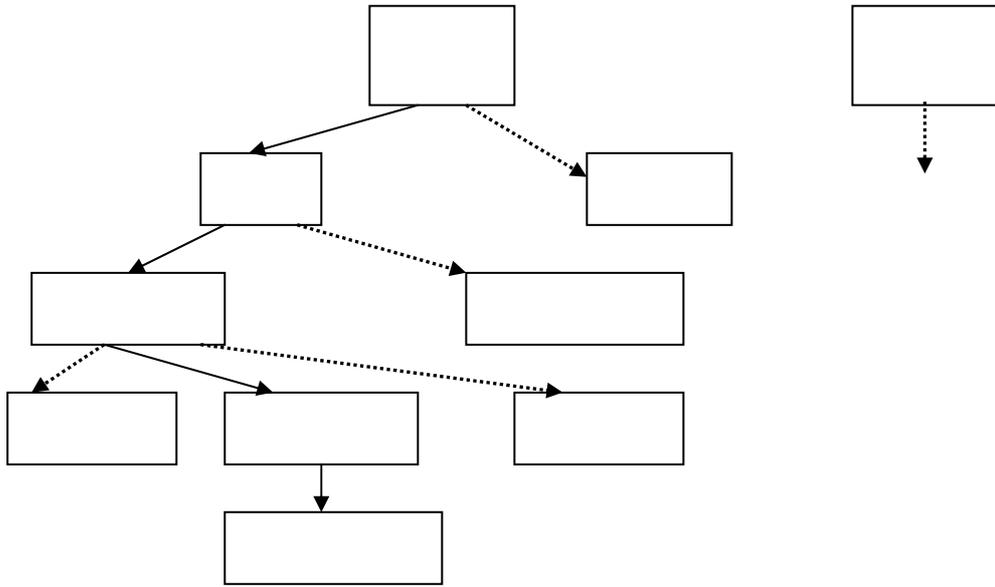
02		GP	06	
01				
02				
01				
01		CD	06	
02				
02				
01				
2		DF	06	
-				
01				
03				
02		CS	07	
03				
01				
01				

(PDG)

(Gérant)

Gérant

(35)

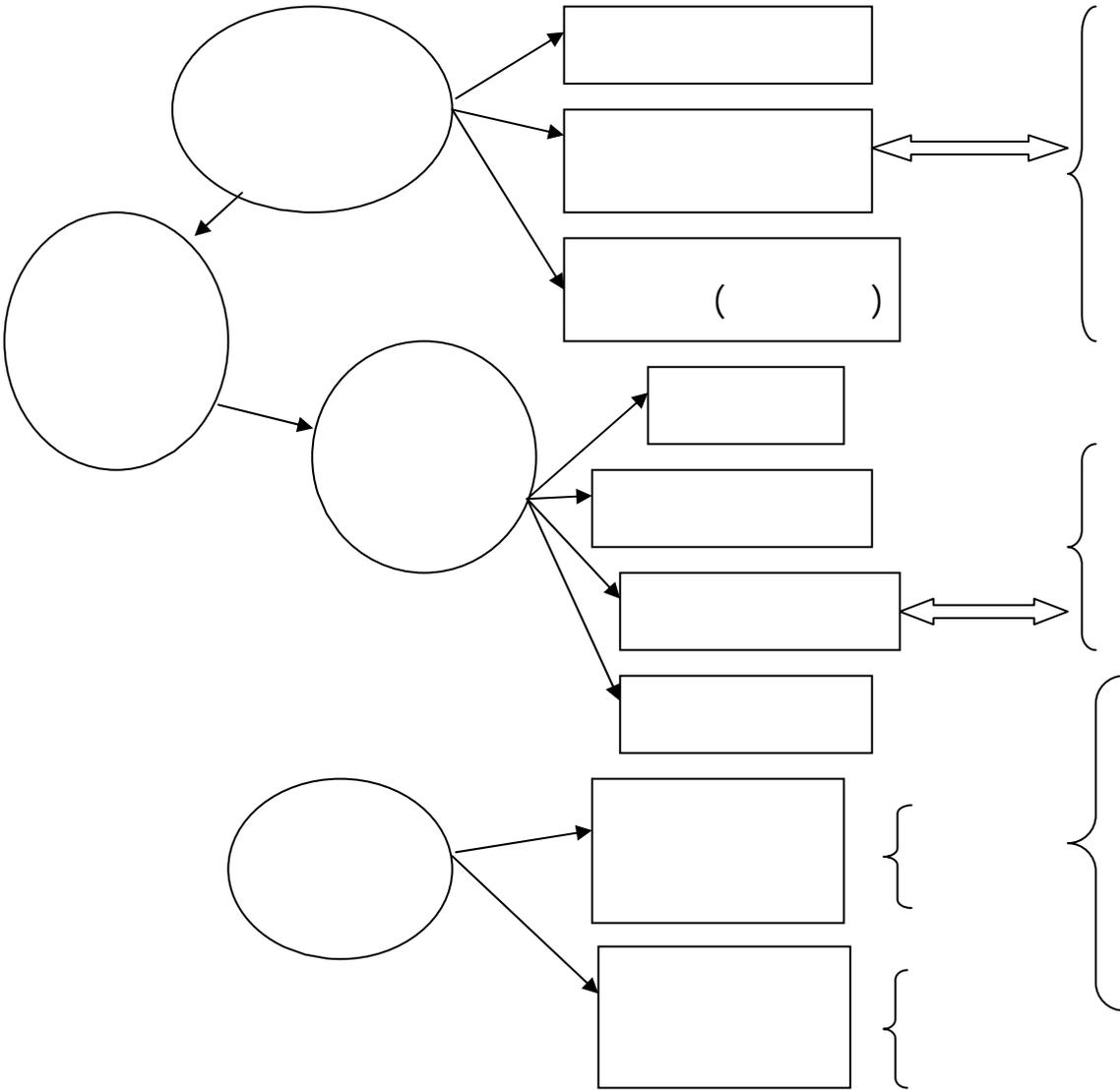


2005] Babeau

.[352

Porter

(36)



180

06

187

: .IV

...

" .[459 2003] Thiétart et coll.

()

(Variables Inférées)

Bardin " (systématique)

.[43 1991]

.[199 1997] Desmet & Pourtois

:

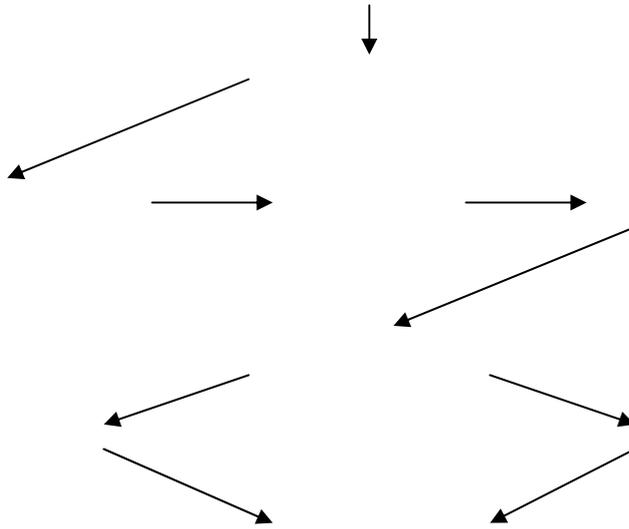
...

.(Lexical)

(Thématique)

-
-
-
-
-
-

:
(37)



[459 2003] Thiétart et coll. Bardin

)

Thiétart

: - 1

(

: - 2

:

-

(thématiques)

.

-

.

:

- 3

[1991] Bardin [462-459 2003] Thiétart et coll. .

Décontextualisation et) .

[07 2005] Deschenaux & Bourdon (Recontextualisation

:

- 1

183 (recueil)

:

.NVIVO

-

-

- 2

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

- 3

: - 4
 :
 : MS WORD : - *
 . 5 -
 . 5 -
 : 5 -

-
 -
 .NVIVO* : - *
 SPSS NVIVO (Informatisé)
 :
 .WORD RTF -
 -
 -
 Support) -

[12-10 2005] Deschenaux & Bourdon (Textuel

* برمجية NVIVO أعدتها جمعية البحث النوعي ARQ وهي الآن في الإصدار السابع.

NVIVO

.RTF

-

NVIVO

-

-

-

-

-

-

-

Word

-

(Trituration)

:

:

.I

(les industries agroalimentaires)

.(Développement et Croissance)

.(FAO)

.[79-77 2001] L .Elina Molina ...

19

Unilever () NESTLE

... Liebig

ARMOUR

)

(...

. [05 2003] Rastoin, Tozanli & Ghersi . OCDE

(Approche filière)

(Economie agro alimentaire)

(Système Alimentaire)

(Economie Alimentaire)

(Agro Business)

[261 2001] Pedilla & Bencharif [1 1996] Rastoin ...

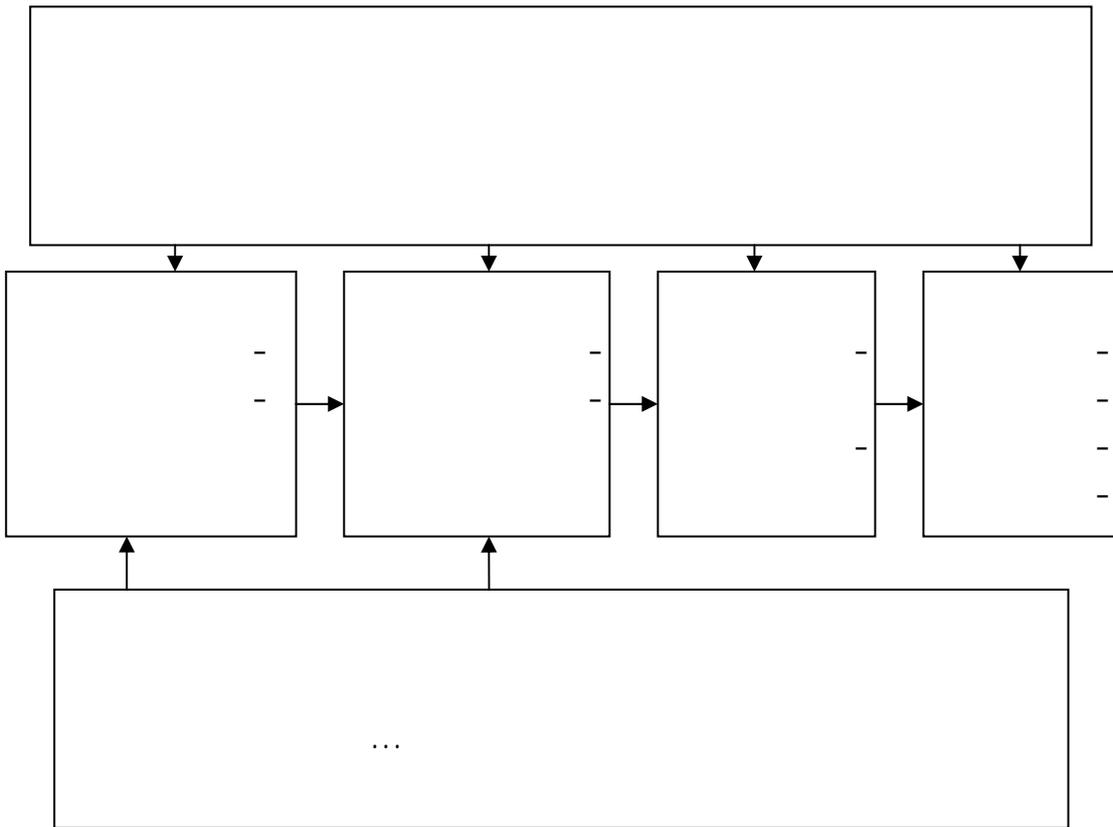
:

[231 2001] Khamassi- Elefrit & Hassainya .

-
-
-

:

(38)



[15 2005] Hatem (coll)

:

-19-

...	
(..Cavier filet)	
(Crème dessert Yaourts)	
...	Travail de grains
...	
...	
..	

[4 2006] Hatem :

4.1

%61

%99

[27 2005] Hatem (coll).

:

-20-

			Marché de masse
			: Marché Gourmand

[2004] Rastoin :

.II

:

^(*)(FMNAA)

(Multi Domestiques)

/

^(*) FMNA : Firme multinationale en agroalimentaire

(Financiarisation)

1988

(Macro

2000

région)

Danone

()

[13-11 2005] F. Palpacuer & alii

Firmes)

.(Investissements institutionnels)

(financiarisées

2001 OCDE

...OPCRM

% 140

1999

36000

[4 2005] F. Palpacuer & alii .OCDE

(94-74)

... /

(Produits et Procédés)

.[1996] Tozanli

100

Food Intelligence

772

:

25

				AA			
Agribusiness	+		59097	59097	USA	CARGILL	1
			56012	52595		NESTLE	2
	+		29876	29876	USA	A. D. MIDLAND	3
			26737	26737	USA	KRAFT FOODS	4
Snacks			24321	24321	USA	PEPSICO	5
			40169	22695	P-B/R4	UNILEVER	6
			21977	21977	USA	TAYSON FOODS	7
			20919	20919	BERMUDES	BUNGE	8
			18254	18245	USA	COCA- COLA	9
Divers			14961	14961	USA	MARS	10
			13700	13700		DANONE	11
	+		12108	12108	USA	CONAGRA	12
			12088	12088	RU	SEBMILLER	13
			10461	10461		ASAHI BUWERIS	14
			12413	10104	USA	ANHEUSER- BUSCH	15
			10005	10005	P.B	HEINKEN	16
	+		9884	9884	R4	C. SCHWEPS	17
			9871	9871		DIAGEO	18
			9723	9723		SUNTORY LTD	19
			9437	9437	USA	SMITH F. FOODS	20
			9346	9346	USA	GENERAL MILLS	21
			16004	9122	USA	SARALEE	22
			8995	8995	USA	DEAN FOODS	23
			8568	8568		INBEV	24
			8860	8408		K BREWERY (MITSUBISHI)	25

[43 2005] AGRA ALIMENTATION :

290 10
1/2 39
% 10 14
%35 38 (9)

73 100 42
 13 14
 (...Pepsi) %20 (Nestlé) 21.5 %21.5 (Cagrill)
 ... Tayson %10.4 (...Danone) %11.2
 (70) %43 30
 [43-41 2005] AGRA ALIMENTATION .

(Amont)

(CA) 8 1.4

14

[13-11 2005] Palpacuer.

.III

:

:

-

-

-

-

-

-

-

Hatem (coll)

[24 2005]

2003] Boschet & Alii (Nestlé :)

. [26-22

[3 2005] Hatem (coll)

(Les marques Phares)

LU

Danone

.BUITNI & MAGGI

FINDUS

Nestlé

Nestlé

400

1200

Unilever

Pernod-Ricard

Synergie

Coca Cola

Orangina

La Grande)

•
(Distribution

(Reconfiguration) •

[26 2005] Hatem (coll) •

" "

:

:

.I

()

CEE

.

.1987

. [147-146 1991] Bourenane

:

.

-

-

Adeli.

-

. [169-166 2002]

:

.

.

-

-

7.5

85.000

350.000 ()

6

20 15

44.000

4

12

[1991] Bourenane.

%30

%24

%25

1965

43000 :

57

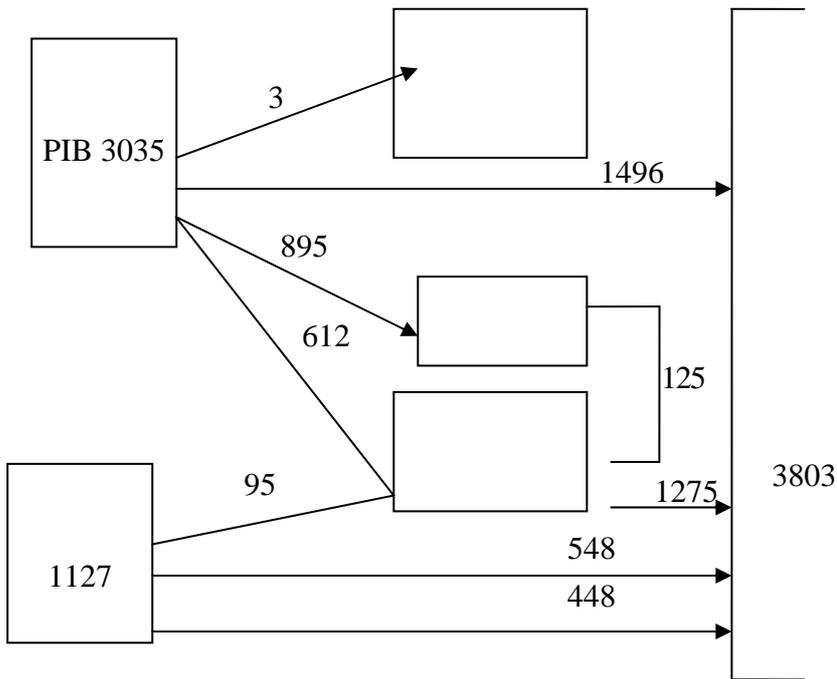
1930 1900

%80

[103-101 1995] Tounsi.

%20

(39)



:

[30 1996] Boukella Molina :

1970

114.0

1962

88,9

15 400 30 69-67
 Ministère de l'industrie et de la restructuration 280.000
 .[26 2003]

-70 (/)
 244,4 73
 11,7

.SN SEMPAC

:

-22-

/ :

5500	8500	73-70
31000	25000	74-77
25400	30000	77-74

%67

,[1995] Bessaoud & Tounsi .79 - 67

()

08 : %117: () 1978 1963
 1975 .%354
 .(Semouleries)
 .1979 331 1969 246
 %29 %6 %77 %51

SNSEMPAC

1974 . % 11,38 1979 1963

[op. cit] Bessaoud & Tounsi.

: .II

:

- *

- *

- *

- *

- *

2003] Ministère de l'industrie et de la restructuration .

- *

. [32-30 26

(ENIAL)

SN SEMPAC

:(ERIAD)

OAIC

ENIAL

.CCLS

1980

:

16

1990

-23-

%	%		/	%	%		/	
45	-	0,42	17677	55	-	0,52	23154	70
42	4	0,44	18397	58	15	0,60	26654	75
43	38	0,60	25297	57	33	0,80	35554	80
48	56	0,94	39497	52	30	1,04	46154	85
50	20	1,13	57517	50	9	1,13	50154	90

[189 2002] ADLI :

1975

%134

%119

1990

:

:(%)

-24-

99	95	90	85	80	75	70	
65	78	108	110	107	134	112	
73	80	119	118	108	132	83	

[196 2002] ADLI :

1988

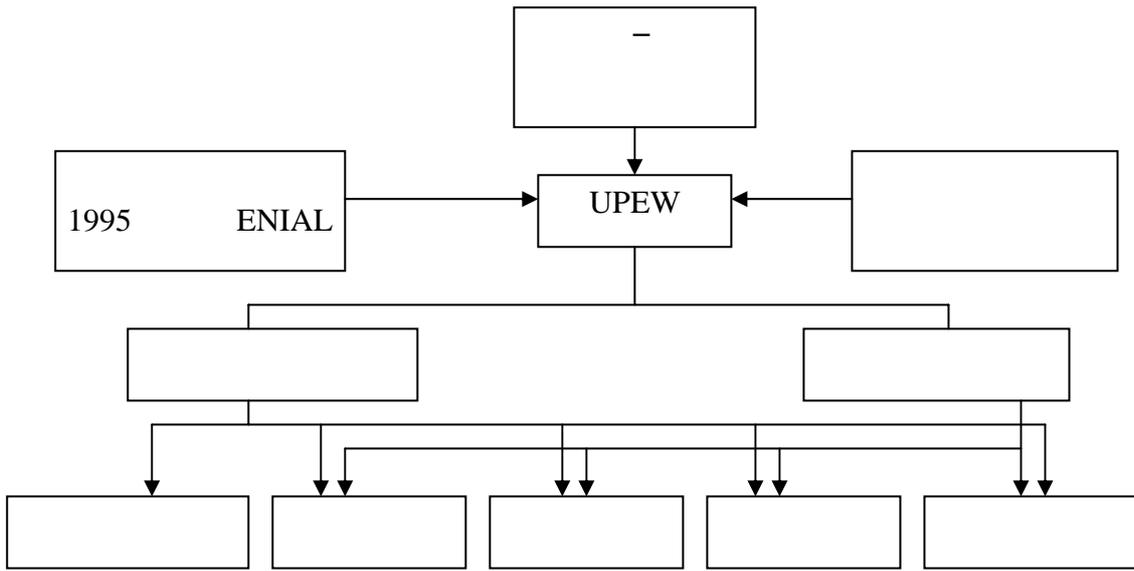
(ENIAL)

01-88

.03-88

:

(40)



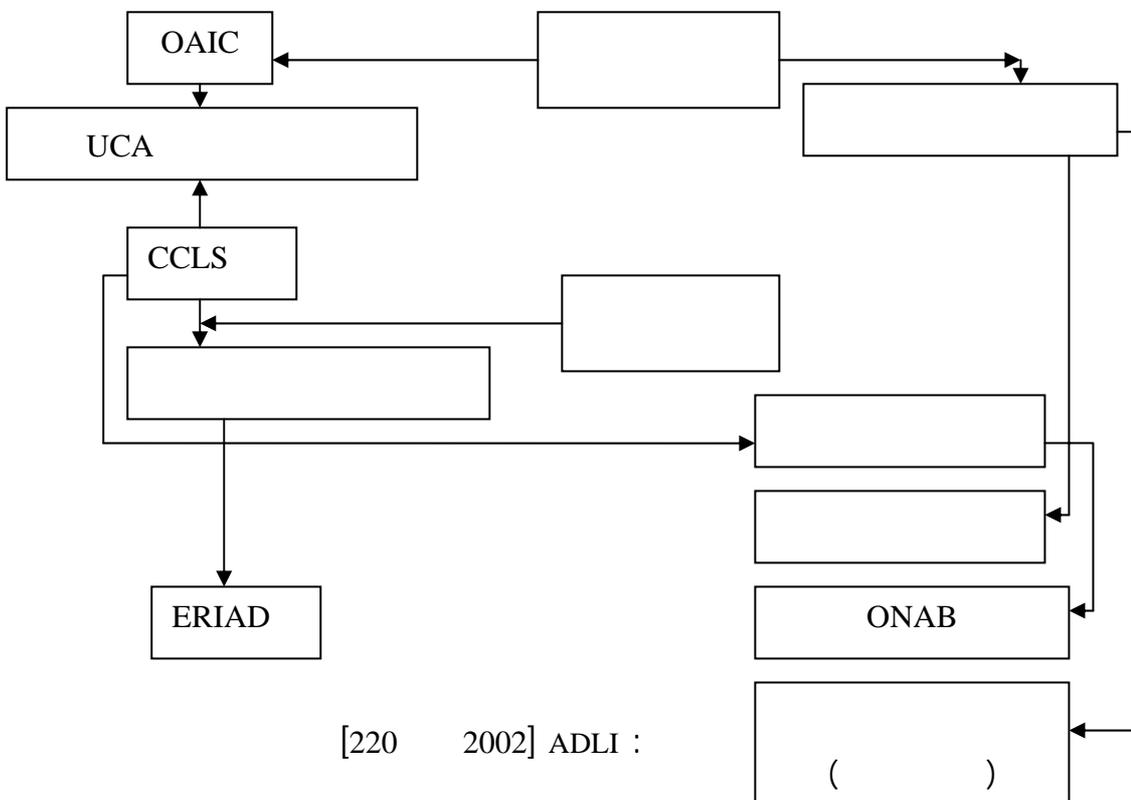
[203 2002] ADLI :

()
(CCLS)

OAIC

:

(41)



[220 2002] ADLI :

% 90

22

3/4

4000 2000

(T,B)

30

[113-112 1995] Bessaoud & Tounsi .

(Informatisé)

[1996] Boukella .

. [67 1995] Tounsi :

[113 1995] Bessaoud & Tounsi .

.III

:

:

()

OAIC

" "

(CCLS)

:

(OAIC/CCLS)



%40 1990

.%22 ()

% 2,3 11000 %3 8,8

[67-64 1995] Tounsi .

/ 2000 2000 / 1000)

(/ 4000

:

-25-

	⁶ 10	/	
00	0,94	40831	70
14	2,25	97671	90
30	2,93	127221	95
52	4,47	193871	99

[187 2003] Adli :

-26-

%	%		/	%	%		/	
45	-	0,42	17677	55	-	0,52	23154	70
50	20	1,13	57517	50	9	1,13	50154	90
46	19	1,34	56437	54	41	1,59	70784	95
48	60	2,15	90287	52	46	2,32	103584	99

[189 2003] Adli :

4,5 1999

76

% 32

% 90 80

.%347 %411

1995

ENIAL

1995

.97 - 95

.1995

:

(Filialisation)

.IV

(HAAB)

1997

()

41

:

%38 2000 89
%35 %55 %24 ()

%67 %40
.1,67

...

...

%32
90 %55 2000

1999 1995 %5
.2000 %12 %11
%14 %6

GIPLAIT, ENASUCRE, GBA.

1990 %20

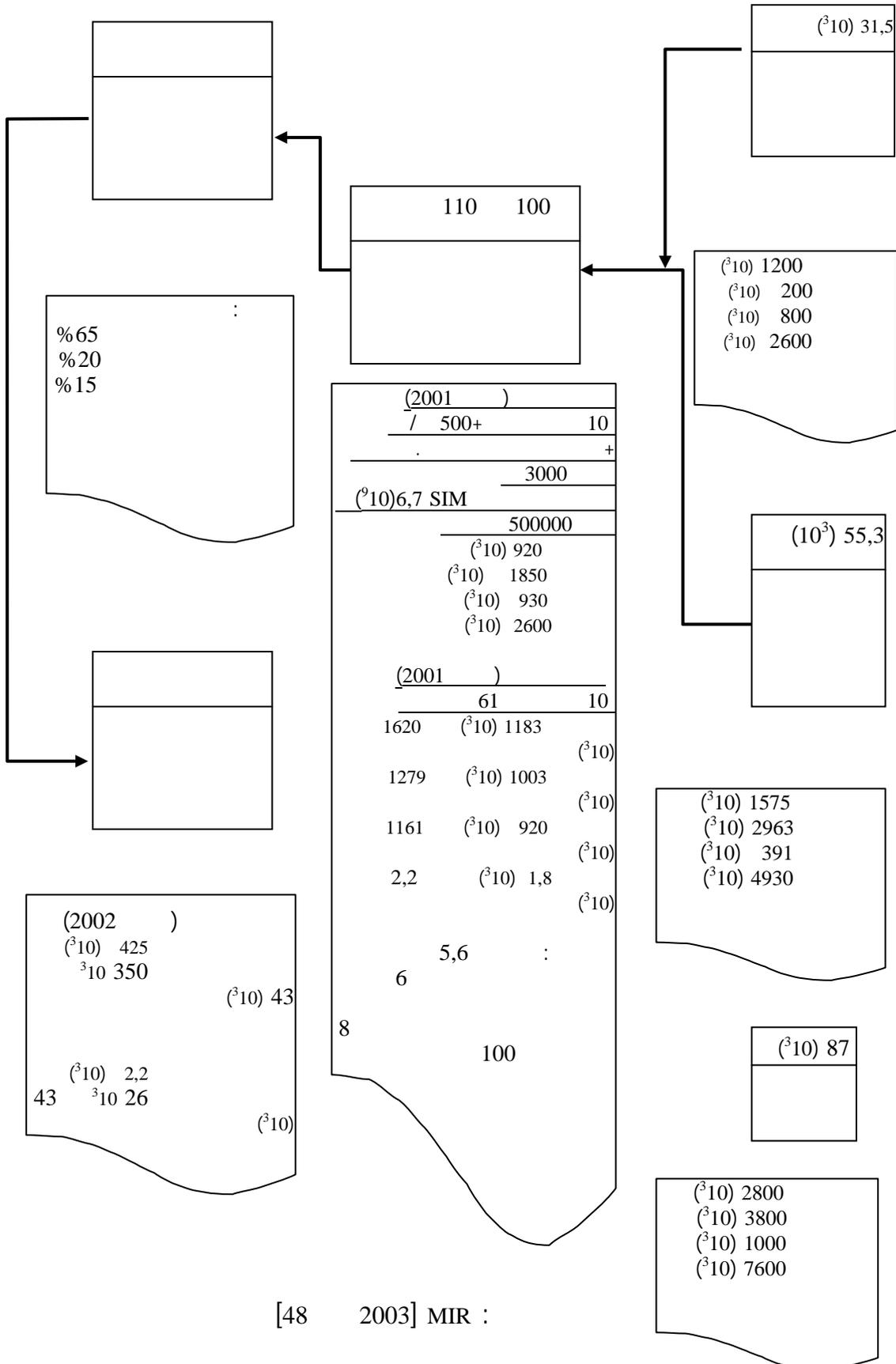
.() 185 ...
2000

%55

.[2003] MIR . %46

: 2001

(42)



[48 2003] MIR :

2004 . 200 300 2002 500

(50)

%4

5,6 2003

Ministère de l'industrie et de la 10 8

[2004] Chambre algérienne du commerce et de l'industrie [2003] restructuration

2000

16825 1994 24600

) 2001 15445 2000

*.(...

...

:

):

(

* () .I

1983

(SN SEMPAC**)

....

.1990 2

:

...

:

- 1

16

:

:

ERIAD

*

Entreprise Régionale des Industries Alimentaires et Drivés

** SN SEMPAC : Société nationale des semouleries, meuneries, fabrique des pâtes alimentaires et couscous

		:	42000
			30700
			11300
			680
			120
4640 :	418		
ERIAD		.	
			Agro Sud
		1000	150
	ERIAD		
1997			
	12		10
100.000.000		1990	ERIAD
			:
			1000
		350	-
		250	-
		200	-
		200	-
550.000.000	5500		1993
1994	850.000.000		1994
	1997		
1998	29		
4.000.000	4.000.000.000		
			3.150.000.000
		:	
			ERIAD

+	265.000.000	
+	627.000.000	
/ +	528.000.000	
+	235.000.000	()
/	479.000.000	
/	81.000.000	
+	261.000.000	
+	205.000.000	
	70.000.000	
	3.500.000	.

:

AGE %20

:

.

.... ADIPAL ENIAL :

97 96 95

1995 13.866.198 % 51,18

1997 21.032.231.000

1995 288.630.000 1997 1.038.509.000 % 259,80

HAAB

05 (CNPE)

1998

1998/04/29

5.000.000

% 20

100

2300

5.000.000.000

1.300.000.000

-31-

% 80,00	4000.000	
% 11.40	569.932	
% 08.60	430.368	
% 100	5.000.000	

:

« Le label »

/



Programme)

(d'action stratégique



/ 3000

/ 2000

/



/

.1999

1

1999

4.000

/ 3.000



1998

1998

. / 60

←

.1998

/ 4.000

/

←

1998

:

:

←

)

(

:

←

(Système intégré de gestion) .

:

- 4

1

2000

(ISO)

:

1999

(610)

-32-

2004	2003	2002	2001	2000	1999	
4465	6184	8370	13391	21152	22227	
1087377	1450658	2019798	3323049	5022407	xxxxxxxx	(/):
547408	736866	920712	1144672	1873061	xxxxxxxx	
391	327	1381	2051	4864	6007	
- 729	- 815	- 274	306	2785	3450	
- 898	- 1385	- 813	178	1598	2279	
1871	2048	2201	2597	2748	2836	

:

:

(Défaillance) OAIC

OAIC

-

OAIC

-

-

-

-

:

■



...

.2003

:

2003

-33-

2004	2003	2002	2001	2000	
	80.500.	115 .000	138.000	230.000	
1039.12	1050	2153.69	2300	2380.55	(2300)

:

99 – 95

(DAT)

:

.II

:

-

- 1

(EPEW)

- 1980

- 1983

- 1990

- 1994

- 1995

- 1995

- 1997

(Filiale)

1997

235.000.000

5900 ()

39000

125000

1500

:

2005/2001

-34-

2005			2004			2003			2002			2001	
%			%			%			%				
39,05	455	1167	-75,27	276	1116	43,63	1114	2553	51,29	1821	3537	2974	*
41,42	344	829		173	830	44,77	757	1691	44,29	1117	2522	2105	*
29,60	48	163		50	163	51,28	200	390	68,45	371	542	410	*
32,66	57	174		33	197	32,20	152	472	69,98	331	473	458	*
41,46	178	428	17,40	101	581	109,44	2034	1858	47,30	678	1434	1067	**
22,79	25	108	36,23	54	148	96,78	135	140	76,64	301	393	263	**
42,76	121	283	15,21	70	463	47,13	282	599	46,80	427	916	766	**
22,05	18	80	34,12	37	109	51,2	110	215	76,30	210	275	211	**
33,93	59	174	34,86	54	157	47,95	187	398	58,90	318	540	475	**
	59		20,85	44	211	54,55	120	220		135			***1
	141		9,00	19	211	38,64	85	220		85			***2
	88		35,55	75	211	54,40	136	250		12			***
94,83	165	174	93,48	172	184	89,63	190	212	86,43	223	258	257	
39,73	-8	197	16,67	34	204	1,29	4	309	42,32	248	586	423	*
	230-			-162			333-			14-		115	*

*** / ³10 ** ⁶10 * :

:

15,26

2005

.2001

257

.2005 165 2001

:

OAIC



...

:

-35-

		/				
BUHLER	2003	1200	3300	2200		
	2001	/	1800	2000		
	2003	/	500	500		
	2001	/	/	1250		
	2004	/	1000	/		

)

(

GSM

-36-

1700	45	1650	50
2900	45	2850	25
2950	45	2950	10

:

Goulet d'étranglement



" "

:

10

-

-

-

... 5

-

-

:()

- 2

1965/3/25

65/09

.1973

/ 1000

1997

.1987

:

882000	315000	567000		
650000	315000	315000		
374655	226800	147855		
157500	89066	68434		
136869	63280	73589		

:

:

-

-

-

:

-

-

-

-

%70

SIM

2001

.2006

2005

(Externalisation)

(Réactivité)

52 : -38-

2005			2004			2003			2002			2001	
%			%			%			%				
72,26	518	717	47,58	427	897	35,27	580	1 645	58,99	1 671	2 832	2 220	*
85,14	107	125	27,30	65	239	27,38	135	494	54,87	379	691	494	**
44,73	65	145	64,65	102	157	21,44	72	335	47,40	227	479	310 4	**
74,98	73	97	59,79	82	137	30,66	86	279	71,79	314	437	395	**
18,29	161	879	10,46	92	882	23,51	181	773	59,32	566	955	692	**
15,64	91	583	21,93	138	630	13,24	71	536	50,38	309	613	425	**
88,6	154	174	29,1	94	323	32,6	194	588	61,7	579	938	715	**
45,6	88	193	61,8	129	210	17,9	75	401	50,7	312	617	444	**
	180			227			205			357		400	
64,5	74	115	46,5	55	118	12,0	23	195	94,8	236	249	491	*
-71,2	-25	36	-36,2	-14	40	-157,3	-132	84	112,1	75	67		

*** / ³10 ** ⁶10 * :

:

2004 %10 773 2003 % 23

2000
2002

: - 3

(SARL)

:

-

Homopolypropilaine

-

-

100

	GMS	(Leviers)	- &
() BULHER	GMS	
	800		
.	150		
(GMS
			:
		:	-
			:
	330	-	
	220	-	
	120	-	
16000	8000	-	
550			
.	1000		
		:	-
.			
KISS			
.		:	-
.		" "	
.			
.			
	()	

...

...

:

-

.

.

:

-

(Gluten)

.CCLS OAIC

()

100000)

(

:

o

()

o

%70

o

GMS

: -

:GSM

- &

GMS

:

GMS

-39-

25 10 1 :	
25 10 :	
10 25 25 () 25 25 SSSF	
25 50 1 5 10 25 50	
Son cubé Son gro	

:

:

•

•

.

.

.

.

.

•

•

.

-

-

.

.

.

.

:

.I

-

-

:

- 1

.1998

:

()

-

-

-

-

:

1998

"

...

E2PG."

:

- 1

()

- 2

(DAF)

- 3

-4

- 5

- 6

)

.(CCLS OAIC

:

- 1

(...)

:

:

:

:

:

:

: _____ - 2

:

:

:

:

.Gluten

- *

- *

:

: _____ - 3

:

:

:

:

:

:

:

:

(65)

(77)

.1999

: - 2

1999

:

"

" "

...

E9CD "

: - 3

()

- (DTC)

:

»

. E4GP «

	2005	.	
	2004		
		:	
			-
2004	%50		722
	.2002	%40	
			-
			-
	:	/	
()		-
	(Plan d'action)		-
			-
		(Trituration)	

-

-

-

:

- 4

)

(

2004 2003

2005

2005

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.()

()

2006

2006

% 60

(Cogérant)

(Gérant)

" "

2008 2007 2006

"

E18DF "

:

"

"

E14DF

"

.

...

E20CS "

()

•

...

.

•

.

.

"

.

%20

E7CD "

"

E2PG "

•

.

"

.

E24CS "

•

.

"

.

E5GP "

”

...

E3GP .”

:

⊖
⊖
⊖
⊖
⊖
⊖
⊖
⊖

:(kit complet)

:

.II

” ”

GMS

(10³ : ** 10⁶ : * :)

-42-

2004			2003			2002			2001	
%			%			%				
55.14	4465	8098	51,34	6184	12044	49.95	8730	16757	13391	*
54.75	1087	1986	44,69	1450	3246	47.90	2019	4216	3323	**
70,66	547	774	54,21	736	1359	62.54	920	1472	1144	**
61.78	698	1130	42,77	939	2197	51.39	1337	2603	2111	**
55,33	1569	2835	35,85	1740	4854	54,48	3287	6034	4462	**
69,12	727	1053	49.90	941	1885	55,42	1122	2024	1758	**

:

2001

16.757 2002 (10⁶) 13.391

2004

2002

:

(10³ : ** 10⁶ : * :)

-43-

2005			2004			2003			2002			2001	
%			%			%			%				
72,26	518	717	47,58	427	897	35,27	580	1 645	58,99	1671	2 832	2 220	*
85,14	107	125	27,30	65	239	27,38	135	494	54,87	379	691	494	**
44,73	65	145	64,65	102	157	21,44	72	335	47,40	227	479	310	**
74,98	73	97	59,79	82	137	30,66	86	279	71,79	314	437	395	**
18,29	161	879	10,46	92	882	23,51	181	773	59,32	566	955	692	**
15,64	91	583	21,93	138	630	13,24	71	536	50,38	309	613	425	**

:

.%30

:

E7CD .

2000

E20CS .

GMS

()

*

(Les Œillères)

:

GMS

" " " "

" "

()

185

*

.

-

:

"

"

:

- 1

:

E13DF ."

"

E3GP ."

.GMS

(222)

...

"

E7CD ."

()

"

E19CS ."

. "

E1GP "

GMS

% 70

"

. E6GP."

: - 2

." (Formalisme) "

...

"

E7CD ."

... "

E13DF ."

" E14DF E19CS "

E3GP" (Conflictuel)

"

."

E2GP

"

(Fil conducteur)

E1GP"

E9CD" (Clairvoyance)

"

"

E21CS E6GP "

"

"

.E17DF

"

Engagement

. E21CS "

:

- 3

- -

.(2006)

(2002 Djeflat)

SN SEMPAC

E7CD."

E14DF"...

CD9 E."

" E6GP"

. E17DF "

:

.

:

.I

:

-

-

-

-

-

-

:

- 1

:

.E20CS "

"

"

.E7CD E9CD "

.E1GP "

"

:

.GMS

-

-

-

-

-

-

...

-

-

-

-

....

-

Tableau de)

.(bord

:

- 3

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

5

.

.

E7CD "

"

.

.

"

E14DF

"

GSM " E9CD "

. E6GP."

: - 4

:

.

-

-

....

"

E16DF "

-

.

.

.

"

E9CD "

.

.

:

.

.

-

...

()

.

-

-

-

E7CD."

"

"

E19CS"

"

"

E14DF

"

.

...

E13DF."

"

E2GP "

:

- 6

:():

:

:

61

)

:

.(CEGRO

:

.

.

.

.

.()

.

)

.(

.()

.()

()

:GMS

:

()

:

(.... 25 10)

:

.

:

.():

:

.

.() BiscoFruits

:

:

()

.()

"

E20CS."

.

"

E2GP"

"

E23CS ."

.

.

E22CS .

.

E14DF "

"

2005

.2003

.2004

GMS

. GMS " E18DF . " % 60

. "

E12CD .

:

-

.

-

-

-

-

" :

"

.

(Apprendre à désapprendre) "

...

:

()

-

-

-

-

-

E7CD . "

"

"

E13DF

"

E2GP E14DF E19CS . "

"

) .

" (...

E1GP

.(2.5)

...

.ENIAL

EDIPAL

:

-

.

.

()

.

.

.

GMS "

"

...

E18DF E17DF .

.

"

E18DF E17DF ."

SIM

.

. E7CD"...

"

"

E14DF E19CS E13DF"

"

)

(

E14DF."

:

- 2

"

...

...

E7CD".

"

:

.E14DF "

"

2005 " E7CD "

E19CS E13DF " 35

"

E14DF".

E22CS

GMS

E16DF E12CD E6GP .

E2GP .

E5GP.

E24CS.

Hamel & Prahalad

: E9CD E19CS E13DF

1999

32000

()

10

400

: GMS

100.000)

(

...

-

GMS

.E17DF E6GP E16D :

...

- 3

:

.()

.GMS

"

E2GP ."

"

E23CS ."2000 - 1995

E1GP ."

".E21CS E3GP E10CD

.E9CD "

"

E9CD ."

"

E13DF."

"

E8CD ."

"
" .
E19CS
"
E7CD ."
"
E13DF ."
E19CS ."
E9CD E14DF
"
E8CD ."
GMS
E18DF ".GMS
E25CS
"
"
"
E9CD E7CD ."

E13DF .

E19CS .
E10CD .

:

"

"

:

"

"

...

:

- &

- &

- &

- &

- &

- &

-&

- &

LESSOURNE

.()

.SWOT

)

.(...

()

∴

∴

•

•

•

•

∴

Apprendre a désapprendre

:

:

•

:

.

...

:

-

-

-

-

. (Synergie)

-

2007

%32

% 40

90

%55

2000

وا
% 67

OAIC

-

-

...CIVITAL SIM

-

-

:

:

☉

%80

☉

☉

...

Traçabilité

()

☉

...

☉

⊖

...

:

⊖

:(kit complet)

⊖

:

- &

- &

- &

- &

- &

- &

-&

- &

∴

∴ _____

.

()

.(Prospective et RBV) .

.

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

:

-

.

...

() 2001

2004

2001

(Visionnaire)

(Externalisation)

:

(Validité)

(Aval)

(Amont)

(Clairevoyance)

...(Thématique)

(Littérale)

.... Abduction

:

1. *Adli Z [2002): Le processus de réforme économique en Algérie, impacts sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière (Blés) Cas de L'ERDIAD Alger*, thèse de doctorat, université d'Alger.
2. *Agence de l'Economie Alimentaire et de la Distribution [2005): Les 100 leaders mondiaux et les enjeux de la mondialisation de l'agroalimentaire*, AGRA ALIMENTATION, n°1909, décembre, site : <http://www.foodintelligence.fr>
3. *Agence Française pour les Investissements Internationaux [2006): les investissements internationaux dans les industries agroalimentaires en Europe*, Notes et Etudes n°1/2006
4. *Allaire Y. & Firsirotu M. [1993) : L'entreprise stratégique*, Gaëtan Morin, Québec
5. *Ambada F [2000): Le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevé*, Revue direction et gestion, N° 186.
6. *Angelier J. P [1993): Economie industrielle*, OPU, Alger
7. *Ansoff I [1989): Stratégie de développement de l'entreprise*, les organisations, Paris.
8. *Arrègle J L & Quélin B [2001): L'approche fondée sur les ressources* in: Stratégie, actualité et futur de la recherche, éd. Vuibert-Fnege, Paris, 2001
9. *Atkinson & alii [1997): Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale*, l'Expansion Management Review, Décembre
10. *Auvé S & alii. [2001) : De la vision à l'action*, EMS, 2eme éd, Paris
11. *Avenier M. J. [1988): Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses CNRS, Paris.
12. *Ayadi N [2003) Contrats, Confiance et Gouvernance : Le Cas Des Entreprises Publiques Agroalimentaires En Algérie*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier1
13. *Babeau O [2005): Le manager et la transgression ordinaire des règles, le cas des sociétés de conseil en management*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
14. *Bardin L [1977) : L'analyse de Contenu*, PUF, Paris
15. *Bares F.et D. Caumort [2004): Les études qualitatives Face aux normes de la recherche, Le cas des entretiens*, Cahier de recherche N° 2004-02, GREFIGE-Université Nancy 2
16. *Barillot P [2001): Pilotage de la performance et stratégie, Exemple du Tableau de Bord Prospectif*, Revue Gestion 2000, N°2.
17. *Barney J [1991): Firms resources and sustaining competitive advantage*, Journal of Management Strategic, N°17.
18. *Baumard P [1996) : Prospective à l'usage du manager*, LETEC, Paris
19. *BCG [1985): Les mécanismes Fondamentaux de la compétitivité*, Hommes et techniques, Paris
20. *Bessaoud O & Tounsi M [1995): Les stratégies agricoles et agroalimentaires de l'Algérie et les défis de l'an 2000*, CIHEAM, Options méditerranéennes, Série B n°14,

21. *Blanc & alii B [1997) : **Quel Avenir pour la planification stratégique ?** Cahier de recherche, HEC, CR611.*
22. *Bliman J [2000) : **Les meilleures pratiques du management**, Les organisations, 2ème éd, Paris*
23. *Boissin & alii [2001) : **Ordre et désordre de le pensée stratégique**, in : Martinet A.-Ch & Thietart R.-A. (coord.): **Stratégie; actualité et futur de la recherche**, Vuibert-Fnege, Paris*
24. *Bondu J. [2001): **Le Benchmarking des pratiques d'intelligence économique**, Framatome, ANP, Groupe ESIEE.*
25. *Boschet S et alii [2003): **Performance financière et Supply Chain des entreprises européennes, secteurs: automobile, textiles, agroalimentaire, pharmacie et électronique**, Logistique et management, vol 11 n°1.*
26. *Boukella M. [1996) : **Les industries agroalimentaires en Algérie: Politiques, structures et performances depuis l'indépendance**, CIHEAM, Options Méditerranéennes, vol 19.*
27. *Bouranane N [1991) : **Agriculture et alimentation en Algérie entres les craintes historiques et les perspectives futures**, options méditerranéennes, CIHEAM, Série A n° 21.*
28. *Brown J L & alii [2000) : **La gestion par anticipation**, in H.B.R. **La stratégie de l'incertain**, Les Organisations Paris.*
29. *Burgelman R & Grove A [1996) : **Sachez Identifier et corriger les dissonances stratégiques**, L'Expansion Management Review, Juin.*
30. *Carriere L. & LEGER ROBIC R [2001): **Le Benchmarking ; Quelques Réflexions sur les aspects éthiques et juridiques**, source Internet. : ww.robic.com/publications/Pdf/144-LC.pdf*
31. *Centre international de la prospective, **Bibliothèque de prospective [1967): les étapes de la prospective**, PUF, Paris 1967 (Ouvrage collectif)*
32. *Chambre algérienne du commerce et de l'industrie [2004): **Rapport du présentation du secteur agroalimentaire en Algérie**, Projet ENED, Commission Européenne Septembre.*
33. *Chassang G & alii [2002) : **Stratégie et esprit de finesse**, Economica, Paris.*
34. *Cheize J [1998): **Le grand écart**, Village Mondial, Paris.*
35. *Collins J C et Porras J I 1996]) : **Bâtir pour durer : Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?** Générale First, Paris.*
36. *Cordobes S et Durance P [2004): **Les entretiens de la mémoire de la prospective : H. de Jouvenal, DG du groupe Futuribles**, LIPSOR, Septembre.*
37. *Cordobes S et Durance P [2004): **Les entretiens de la mémoire de la prospective : Jaque Lessourne, président de l'association internationale Futuribles**, LIPSOR, Septembre*
38. *Courtney H & alii [2000) : **Quelle stratégie dans un avenir incertain ?** in H.B.R. **La stratégie de l'incertain**, Les organisations, Paris.*
39. *De Jouvenel H [1999): **La Démarche Prospective un Bref Guide Méthodologique**, Revue Futuribles, N°247, novembre.*

40. *De La Villarmois [2001): Le concept de Performance et sa mesure, un état de l'art*, IAE de Lille, Cahier de recherche, N°5.
41. *Denglos G [2000): Choix stratégiques, concurrence, et compétitivité des organisations*, Thèse de doctorat, Université de Lille2.
42. *Déry R. [1997): Topographie épistémologique du champ de la recherche en stratégie d'entreprise*, Management international, Fall, Vol 2, N° 1
43. *Deschenaux F & Bourdon S [2005): Introduction à l'Analyse Qualitative Informatisée à l'aide du logiciel, NVIVO QSR*, Cahier Pédagogique de l'association pour la recherche qualitative, Août. www.recherche-qualitative.qc.ca
44. *Desreumaux A [1992): Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, Paris
45. *Du Roy O [1994): L'organisation aujourd'hui, ou le bon usage du réengineering*, Revue Gestion 2000, N° 3.
46. *Dufour Y [1998): Les configurations de stratégie et de mise en œuvre*, Revue Management International, Printemps
47. *Dufour Y. & Coté M [2000): les définitions de la stratégie*, in : Coté M et Hafsi T (coor) : *Le Management Aujourd'hui, Une perspective nord américaine*, Les presses de l'université Laval & Economica, Paris.
48. *Duizabo S & Guillaume N [1997): les problématiques de la Gestion des Connaissances dans les Entreprises*, Université Paris Dauphine, DMSP, Cahier de recherche n°252.
49. *Dupuy Y & alii [1989): Les systèmes de Gestion*, Les Organisations, Paris
50. *Durand R [2000): Un test répété de la contribution du courant des ressources à l'explication de la performance des entreprises* in: *Perspectives en Management Stratégique*, EMS, Paris, 2000.
51. *Durieux F & alii [2000): De la planification stratégique à la complexité*, l'Expansion Management Review, N° 98
52. *Durieux F: [2001): Les théories de l'évolution en stratégie*, in : Martinet A.-Ch & Thietart R.-A. (coord.): *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, éd. Vuibert-Fnege, Paris
53. *Eccles R G [1999): La manifeste de l'évaluation de la performance*, in *Harvard Business Review: Les systèmes de mesure de la performance, les organisations*, Paris
54. *ECOSIP [1999): Dialogue autour de la performance en entreprise*, L'Harmatan, Paris
55. *Ederlé N [2000): Vision et pilotage de l'entreprise*, Université Paris Dauphine. CREPA, Cahier de recherche n°64, Mai,
56. *EL-Namaki [1992): Creating a corporate vision*, Long Range Planning, Vol 06 n°25
57. *Fahey L et alii [1997): Techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise*, Maxima Paris
58. *Fereol G & Deubel P [1993): Méthodologie des Sciences Sociales*, ARMAND COLLIN, Paris.
59. *Fetridge D Mc [1995): La compétitivité : notions et mesures*, Document hors série n° 05, Avril, Industrie Canada, Ottawa. Source Internet
60. *Foray D [2000): L'économie des connaissances*, La Découverte, Paris, 2000.

61. *Gagnon M. & Achert D [2000): En quête des sciences : Introduction à l'épistémologie*, Fides, Québec.
62. *Garcia M. U [2001): La Création de Connaissances dans l'entreprise*, Direction et gestion, N° 188-189, Mars-Juin.
63. *Giget M. [1998): La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, Paris.
64. *Godet M [2004) : La Boîte à outils de prospective stratégique*, LIPSOR, cahier N° 5, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, CNAM, Paris,
65. *Godet M. [1997): Manuel de la prospective stratégique*, éd. Dunod, Paris, T1 et T 2
66. *Godet M [2001): De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle*, in : Lesourne J & Stoffaes C (Coor) : Prospective stratégique d'entreprise Dunod, Paris, 2eme édition.
67. *Godet, M. [1991) : Les dangers de la (seule) Réactivité*, Revue Française de Gestion N°86, Novembre-Décembre.
68. *Goss T & alii [1997) : Réinventer la stratégie et l'entreprise, Gérer le présent à partir de l'avenir*, in: Fahey L. & Rendall R : Techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise, Maxima, Paris.
69. *Gummesson E [2000): Qualitative methods in management research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2nd edition.
70. *Haanes K & Fjeldstad O [2000): Compétences et niveau de concurrence*, L'expansion Management Review, décembre, N°99
71. *Hafsi T [2000) : Du Management au Méta-Management*, in : Coté M et Hafsi T (Coor) : Le Management Aujourd'hui, une Perspective Nord Américaine, Les presses de l'université Laval & Economica, Paris.
72. *Hamel et Prahalad [2000) : La course pour le futur*, in Harvard Business Review, Les stratégies de l'incertain, Les organisations, Paris.
73. *Hamel G et Prahalad C K. [1999): La Conquête du Futur*, Dunod, Paris.
74. *Hatem F [2006): Les Investissements dans les IAA en Europe*, Agence française pour les investissements internationaux, note d'étude 1/2006, (<http://www.affi.fr>).
75. *Hatem F (coll) [2005): Le secteur agroalimentaire dans la région euro méditerranéenne*, Agence Française pour les Investissements Internationaux, Programme ANIMA, Notes et Documents N°16.
76. *Helper & alii [2000): Management, Stratégie et Organisation*, Vuibert, Paris, 3eme édition.
77. *Hillel J & alii [2000) : La prise de décision : Avancer à reculer*, in: H.B.R. La stratégie de l'Incertain, Les Organisations, Paris.
78. *Hireche A [2002): La compétitivité l'autre Facette*, Actes du Colloque : Mutations de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra – Algérie, 29/30 Octobre.
79. *Hissey D [1998): Management Strategic from theory to implementation*, Bulter Worth Heine Mann, Great Britain.
80. *Hlady R.M [2002): La méthode des Cas: Application à la recherche en gestion, Prospectives marketing*, De Boeck université <http://www.aeiae-paris.asso.fr/clubIntelligenceEconomique.html>

81. *Ingham M. [1995): Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles.
82. *Jacob P [1989) : L'épistémologie : l'age de la science*, Paris Odile Jacobe
83. *Jaziri F [2004) : Du co-alignement des technologies et systèmes inter-firmes application à la relation prestataire de services logistiques client*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine UFR des Organisations, CREPA.
84. *Joffre P et Koenig G [1985) : L'évolution de la pensée stratégique*, Revue française de gestion, Mars – Avril – Mai.
85. *Joffre P et Koenig G [1985A) : Stratégie d'entreprise*, Economica, Paris.
86. *Johnson S & Scoles H [2000) : Stratégique*, Publi-union, Paris.
87. *Juan S [1999): Méthodes de recherche en Sciences Sociohumaines, Exploration critique des techniques*, PUF, Paris.
88. *Kaplan S. & Norton D P [1999): Les Tableaux de bord Outil de management stratégique*, in H. B. R: les Systèmes de mesure de la performance, Les Organisations, Paris.
89. *Kay J [2000): Le fantasme des grands projets*, In : L'art de la stratégie, éd Pearson Education & Village Mondial, Paris.
90. *Kennedy C [1996): Toutes les réponses aux grandes questions du management*, Maxima, Paris.
91. *Khamassi-Elefrit F & J Hassainya [2001): Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agroalimentaires : Pertinence et apport de l'approche filière*, CIHEAM, Options Méditerranéennes, série B n° 32, 2001
92. *Koenig G [1993): Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9.
93. *Lassagne M. [2004): Management des risques, stratégie d'entreprise et réglementation : cas de l'industrie maritime*, Thèse de doctorat, Ecole nationale d'Arts et Métiers, Centre de Paris. .
94. *Lauriol J [1994): Management stratégique, Repères pour une fin de siècle*, Annales du management, 7ème journée nationales des IAE, Tome 2, GRECO, Montpellier.
95. *Lecoint R & Bia C [2002) : Mutation des entreprises et environnement économique*, Actes du Colloque : « Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises », Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra – Algérie, 29/30 Octobre.
96. *Lemarignier M. [2000): Le capitalisme transformé par la nouvelle économie*, in: L'art de la Stratégie, Pearson éducation et Village mondial, Paris.
97. *Lemoine [1995): Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ? PUF, Paris.
98. *Lesca H [1998): Théorie et pratique de la veille*, Actes du colloque : Veille stratégique, scientifique et technologique, Toulouse
99. *Lessourne et alii. [1997): La prospective stratégique d'entreprise*, Dunod, Paris.
100. *Lessourne J & Stoffaës C (coor) [2001): La prospective stratégique d'entreprise*, Dunod, 2ème édition, Paris.
101. *Luisa Elina Molina R. [2001): Filière agroalimentaire et concentration agroindustrielle, Le cas du Riz au Venezuela*, Thèse de doctorat, Université Laval.
102. *Marchesnay M [1988): La stratégie*, OPU, Alger

103. *Marchesnay M [2004) : **Management stratégique***, Les éditions de l' ADREG, Livre électronique : www.edition-adreg.net
104. *Marmuse C. [1996): **Politique générale***, Ediscience International, 2ème édition, Paris
105. *Martinet & alii [1994): **Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical***, 3ième conférence internationale de management stratégique, Lyon.
106. *Martinet A C (coor) [1990) : **Epistémologie et sciences de gestion***, Economica, Paris.
107. *Martinet A Ch [1994) : **Management stratégique : Organisation et politique***, Ediscience international, Paris
108. *Martinet A. C. [2001): **Le faux déclin de la planification stratégique***, in: Stratégie, Actualité et Futur de la recherche, Vuibert-Fnege, Paris.
109. *Massini E B [2000) : **Penser le futur***, Dunod, Paris.
110. *Mathé C et Chagré V [1999): **L'intention stratégique et les divers Types de performance de l'entreprise***, Revue Française de gestion n° 132, Janvier-Février.
111. *Mathé J C & Rivet A [1992) : **Les doctrines stratégiques de l'entreprise***, Les organisations, Paris.
112. *Mazières B [2001), **Une étude des pratiques et objectifs de planification stratégique des groupes français***, Direction et Gestion, N°188-189,
113. *Meschi P X [1997): **Le concept de compétence en stratégie; Perspective et limites***. Communication présentée à la 6ème conférence de AIMS, Montréal, Volume2.
114. *Métais E et Moingeon B [2001): **Management de l'innovation: Le learning Mix***, Revue Française de gestion, Mars Avril Mai.
115. *Métais E et Roux-Dufort C. [1997) : **Vision stratégique et apprentissage organisationnel ; des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention***, AIMS, Montréal.
116. *Métais E. & Saïas M. [2001): **Stratégie d'entreprise; évolution de la pensée***, Revue Finance et contrôle stratégique, Volume 4,
117. *Miles M B & Huberman A.M [2003) : **Analyse des données qualitatives***, Bruxelles de Boeck 2ème édition.
118. *Milliot E [1997): **Typologie des mutations managériales***, Gestion 2000, Mars-Avril.
119. *Ministère de l'industrie et de la restructuration [2003): **Industrie algérienne et politique industrielle***, 12 Février, Alger.
120. *Mintzberg H [1994) : **Grandeur et décadence de la planification stratégique***, Dunod, Paris.
121. *Mintzberg H [2000) : **Pièges et illusions de la planification stratégique***, in : Coté M & Hafsi T: *Le management Aujourd'hui, une perspective nord américaine*, éd Les Presses de l'université Laval & Economica, Paris.
122. *Mintzberg H, & alii [1999) : **Safari en pays de stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique***, Village Mondial, Paris.
123. *Mintzberg H. & alii [1998) : **La stratégie et l'éléphant***, l'Expansion Management Review, Mars.
124. *Monti R [2003) : **La gestion prospective des ages des populations larges***, Thèse de doctorat, Conservatoire national des Arts et Métiers, Laboratoire LIPSOR.

125. *Musca G [2006] : étude longitudinale de cas enchâssés. Piste méthodologiques et illustration empirique, atelier méthodologique de l'AIMS : Etude de cas, IAE de Lille*
126. *OCDE [2005): Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2005-2014, Edition OCDE/ FAO.*
127. *Oréal S. [1993): Management stratégique de l'entreprise, Economica, Paris.*
128. *Orsoni J [1990) : Management stratégique, Vuibert, Paris*
129. *Ostroff F [2000): L'entreprise horizontale, Dunod, Paris.*
130. *Paché G [1996): L'entreprise en réseau, entre mythes et réalités, Gestion 2000, N° 1*
131. *Padilla M & Bencharif H [2001): Approvisionnement alimentaire des villes, concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés, CIHEAM, Options Méditerranéennes, Série B n° 32*
132. *Palpacuer F & alii [2005): Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : Le cas des multinationales agroalimentaires en Europe, Communication présentée à l'AIMS, Angers.*
133. *Perrin J S [2001): la gestion stratégique de l'entreprise transversale, l'Hermès, Lyon.*
134. *Persais E [2001) : Le caractère stratégique des compétences relationnelles, Actes de la 10ème Conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique (Québec), 13-14-15 juin.*
135. *Phelizon JF [1998) : L'action stratégique, Economica, Paris.*
136. *Porter M. [1998): Plaidoyer pour un retour de la stratégie, L'expansion Management Review, Mars*
137. *Porter M. [1999) : La concurrence selon Porter, Village Mondial, Paris.*
138. *Pourtois J.P & Desmet H [1997): Epistémologie et instrumentalisation en sciences humaines, MARIAGA ,2ème édition.*
139. *Prahalad C K [2000): Le nouveau paysage concurrentiel in: L'art de la stratégie, Pearson Education & Village mondial, Paris.*
140. *Puthod D & Thévenard C [1997): La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, AIMS, Montréal.*
141. *Rastoin J L [1996): Dynamique du système alimentaire français, Agraalimentaire n°03, CIRAD, Paris, Internet.*
142. *Rastoin J L [2004): Territoire et mondialisation dans l'agroalimentaire, comprendre les agricultures du monde, Les débats d'Agrobiosciences, 2004/05/06 - MAA, Mission d'Animation, Marciac, INRA, site : http://www.inra.fr/les_recherches/ressources_scientifiques*
143. *Revolon F [1999) : L'acuité de la vision stratégique des dirigeants des PME, GREFIGE-CEREMO, Université Nancy2 / Université Paul Verlaine de Metz, cahier n° 1999-08*
144. *Rivet A. et Mathé J. C. [1998) : Du bilan patrimonial au bilan ressources, Direction et Gestion, N° 172-173*
145. *Roubelat F [1997) : Méthodologie prospective et recherche en management stratégique, Colloque de l'Association internationale de management stratégique, Louvain-la-Neuve.*

146. Roux J. F [1996) : *Compétitivité stratégique*, Institut de Management, Cahier de recherche, EDF et GDF, N° 4-5
147. Saglietto L [1997): *Acquisition des connaissances et Performance de l'entreprise*, Gestion 2000, N° 2.
148. Said K [2000) : *Pour une reconsidération de la planification stratégique dans la formation des stratégies*, Direction & Gestion, Juillet-Octobre
149. Salmon R & De Linares Y [1997): *L'intelligence compétitive*, Economica, Paris.
150. Salmon R [1999): *Eclairer le présent par le futur : Au croisement de l'intelligence économique et de la prospective*, Revue d'intelligence économique, N° 4
151. SARGIS C [2000) : *Le processus d'identification des compétences clés: proposition d'un mode opératoire*, Congrès de l'ASAC-IFSAM, Montréal, juillet
152. Schoettl J. M [1996) : *Concevoir des organisations compétitives*, Gestion 2000, N° 1
153. Sepizet J [2002) : *Le management de la performance durable*, Les organisations, Paris.
154. Sicard C [1998): *L'analyse stratégique mal aimé par les dirigeants*, Harvard Business Review, Juin.
155. Simard J.C & C. Rimouski [2001): *Epistémologie*, Automne 2001, www.apsq.org/sautquantique/telechargement/Epistemologie.pdf
156. Snape D & Spencer L [2003): *The Foundations of qualitative research*, in : Ritchie J. & Lewis J, Qualitative research practice: A Guide for social sciences students and researchers, Londres
157. Spitezki H [1995): *La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité*, Economica, Paris
158. *Strategor.* [1997) : *Politique générale d'entreprise*, Dunod, Paris, 3eme édition.
159. Sveiby K E [2000): *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises*, Maxima, Paris, 2000.
160. Tarondeau J C [1982): *Les trois âges de la stratégie*, Revue Française de gestion, N° 36.
161. Tarondeau J C [1993): *Stratégie industrielle*, éd Vuibert, Paris.
162. Tarondeau JC [2002): *Le management des savoirs*, PUF, 2ème éd, Paris.
163. Tarondeau J C 2000 : *Les stratégies fondées sur le savoir* .in: L'art de la stratégie, éd: Pearson Education & Village Mondial, Paris.
164. Tarondeau J. C. et Lorino P. [1997) : *De la stratégie au processus stratégique*, Revue française de gestion, N° 117.
165. Thiétart R A & coll [2003): *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, 2eme éd, Paris.
166. Thiétart R A [1993) : *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, Paris, 2eme éd.
167. Thornberry N. [1997): *L'art d'être visionnaire*, Expansion Management Review, Juin.
168. Torset C [2001) *Réflexion et Processus Stratégiques : confrontation de quelques styles de management*, Communications aux 15eme Journées Nationales des IAE – septembre.

169. *Torset C [2003) : La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse*, 12ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin.
170. *Torset C [2002) : La Notion De Réflexion Stratégique : Une Approche Par Les Contextes*, Les actes de la 11ème Conférence de l'AIMS les 5, 6 et 7 juin, Paris
171. *Tounsi M [1995): Industrialisation et sûreté alimentaire en Algérie*, CIHEAM, Options méditerranéennes, Série A N°26.
172. *Tozanli S [1996): L'Evolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux pendant le dernier quart du 20ème siècle*, Economie rurale, numéro thématique sur les multinationales de l'agroalimentaires, janvier/février.
173. *Tugrul A & Calori R [2003): Diagnostic et décision stratégique*, Dunod, 2eme édition, Paris
174. *Tywoniak S [1999): Le modèle des ressources et compétences; un nouveau paradigme pour le management stratégique ?* 7EME conférence de l' AIMS, Louvain-la-neuve.
175. *Urban S [1998): Pensée économique et stratégie*, Revue management international, Printemps.
176. *Wegmann G. [1999): Les Tableaux de bord stratégiques ; Analyse comparative*, GREGOR, IAE de Paris, Cahier de recherche n° 99-11
177. *Zacklad M & Grundstein M [2001): Management des connaissances*, Hermes Sciences Publications, Paris.

.178 سون [1995]:

مساهمات الباحث في إطار الأطروحة.

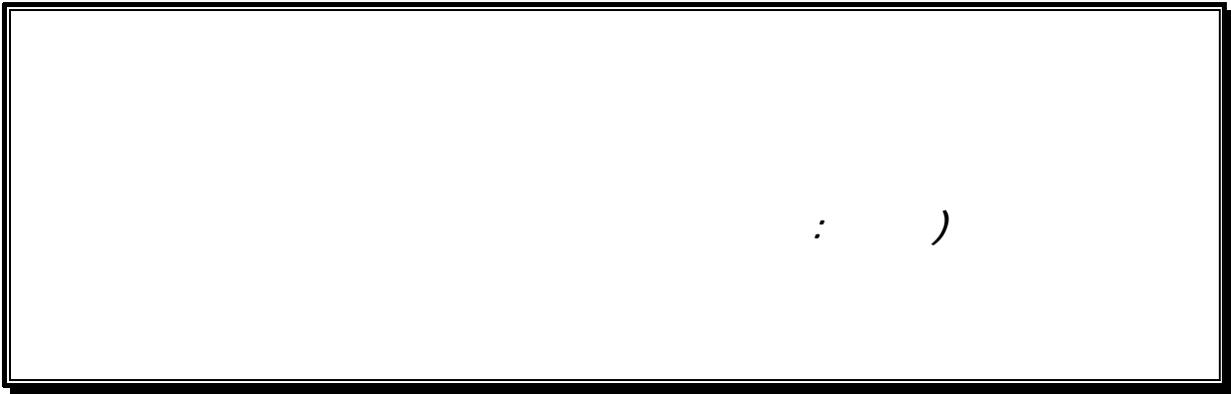
01	:	.1
		2001
		.2
		2003
		.3
		2003 02 – 31
:		.4
		2005 12
	:	.5
2004		
	:	.6
2005	10/09	-

7. Capital humain et compétences dans l'entreprise : Quels défis managériaux d'une lecture stratégique ? **Communication présentée avec le professeur Boualem Aliouat**, université de Lille2 au colloque international : Formation, production des compétences et GRH : Quelles perspectives ? Université d'Oran, Algérie, 4, 5 et 6 juin 2005.

:1

-

:



:)

:

:

.
.

:

:
:

:

:

:

.I

.1

.....:_____

\

.2

.....:_____

.3

" "

.....:_____

.4

.....:_____

.5

.....:_____

.II

.6

.....:_____

.7

.....:_____

.8

.....:_____

.9

.....:_____

.10

.....:_____

.III

.11

.....:_____

.12

.....:_____

.13

.....:_____

.14

.....:_____

.15

.....:_____

.IV

.16

.....:_____

.17

.....:_____

.18

.....:_____

.

.19

.....:_____

:2

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université de Elhadj-Lakhdar BATNA
Faculté des sciences économiques
Et des sciences de gestion

Canevas d'entretien de recherche portant sur le thème:

*Contribution à l'élaboration d'une approche managériale
Fondée sur l'écart stratégique.
Etude de cas du Secteur de la meunerie en Algérie
(Entreprises : Groupe ERIAD Sétif, Les moulins des Zibans,
Les Moulins des Aurès, Les Grands Moulins de Sud)*

Projet de recherche dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat

Elaboré par :
Abdelamalik MEZHOUDA

Sous la direction de

Pr. HIRECHE Aissa – Université de Biskra
Et
Pr. ALIOUAT Boualem – Université de Nice

Profil de l'interviewé

L'entreprise : Groupe ERIAD Sétif

Structure : Direction d'exploitation

Le poste : Directeur de l'exploitation

Code : E1GP

Les postes occupés précédemment : Responsable de sécurité, Directeur d'unité de M'Sila en 1984, Directeur d'unité en 1985, Sous directeur des transports, Directeur des transport, PDG Filiales transport, PDG Filiale M'Sila, Directeur d'exploitation au niveau du groupe.

Date de l'interview: 24/7/2006

Heure : 9h30 à 12h

I. Processus de planification et de détermination des objectifs stratégiques

1. *A votre avis quel rôle peut avoir la planification stratégique dans l'entreprise économique algérienne notamment dans le contexte actuel ?*

Réponse:

Le concept en soit est très bien, et il signifie la gestion moderne, la compétitivité, la stratégie... Mais dans le contexte algérien ça donne autre chose. D'une part, peu sont les entreprises qui l'appliquent au sens propre du mot. De l'autre part, les données de notre environnement, qui ont une logique totalement différente de celle ou est né et développé la planification stratégique, soit nous empêche à l'appliquer soit qu'elles donnent des résultats totalement erronés.

2. *Penser à l'avenir de l'entreprise est une des principales missions du top management, comment se conçoit cet avenir au sein de l'entreprise ? Quels sont les éléments de références pour la détermination des objectifs stratégiques?*

Réponse:

Tout le temps, l'avenir de l'ERAD est dicté par le gouvernement via le conseil des participations et la SGP SEGRO. Le cadre global des actions de l'ERAD est :

- Le recentrage sur les métiers de bases de l'entreprise et lâcher son plan de développement vers les activités connexes telles que la production des pattes et de l'alimentation infantile.

- La préparation du partenariat en premier lieu puis la privatisation après, sinon ça sera la liquidation de l'entreprise.

C'est dans cet esprit que certaines décisions stratégiques sont intervenues. Je vise là, le désinvestissement de l'entreprise de la distribution et de la boulangerie. Donc sous l'angle d'une approche globale rationnelle que se conçoit l'avenir à l'ERAD. Le découpage du groupe en filiales d'activités de base et celles d'activités de soutiens s'inscrit lui aussi dans cette ligne de rationalité.

3. *Quel rôle peut avoir l'intuition et la prospective en matière de prise de décisions stratégiques comparativement à la réflexion stratégique ? et est ce que l'entreprise a tenté de déterminer une vision stratégique ?*

Réponse:

Oui bien sûr, l'intuition du manager sert de fil conducteur pour sa réflexion. Mais cette « ressource de prise de décision » a été malheureusement négligée au sein de l'ERAD.

D'ailleurs avant l'ouverture totale du marché, nous avons l'impression que les choses vont dans le sens de l'anarchie. De 95 à 98 l'ERAD était dans ses trois « glorieuses » années. Malgré ça, il y avait à l'époque des indices de la situation actuelle. Je veux dire par là, que si nous avions fait référence à notre sens de réflexion et à notre intuition nous n'aurions pas pris la décision relative à l'augmentation des capacités. Voir même, la filialisation serait sur d'autres bases notamment le transport qui est actuellement un élément décisif de compétitivité.

L'ERAD avait une vision très ambitieuse. C'était l'exportation vers l'Italie, le Maroc et la France. En 1991 déjà une opération d'exportation d'issues de meunerie vers l'Italie a été tentée, puis un autre contrat a été signé avec l'URSS et la Tunisie concernant les pattes après l'extension et la rénovation des équipements.

Etre le leader du marché était pour l'ERAD plus qu'une vision, puisque c'est déjà acquis, donc sa vision était la conquête du marché international.

Mais malheureusement, l'ERAD actuellement a perdu sa vision, tout ce qu'elle tente aujourd'hui se limite à sa survie et à la réussite de la privatisation qu'on a lui imposée.

Pour la prospective, non, on n'a pas fait recours. A part quelques tentatives qui sont beaucoup plus des études de marché que de la prospective. On a exploité quelques statistiques qui concernent l'évolution de la population et la consommation par tête (180 kg/tête /an).

4. *Quels sont les effets environnementaux sur l'entreprise ? Peut elle continuer avec les mêmes objectifs stratégiques ou doit elle les adapter ?*

Réponse:

L'ERAD, depuis son introduction en bourse, était dans l'obligation d'adapter ses objectifs stratégiques selon les exigences de son contexte environnemental. Après l'adoption d'un plan de développement ambitieux en 1999, et l'exécution de la partie programmée pour l'exercice 2000, l'entreprise s'est trouvée, à partir de 2001, dans l'obligation de revoir son plan et ses objectifs stratégiques.

En terme de résultats par exemple, l'entreprise s'est trouvée après, les objectifs d'amélioration du résultat positif déjà acquis et de consolidation de la position du leader en meunerie, devant l'objectif d'arrêter la chute du CA et des parts de marché, puis l'objectif de réalisation d'un résultat équilibré ni perte ni profit, puis l'objectif d'arrêter les pertes puis les minimiser. Et maintenant elle s'est tracée l'objectif de la valeur ajoutée couvrant uniquement les salaires pour assurer un minimum d'activité d'exploitation !

L'environnement a influé l'activité de l'ERAD par ses différents aspects notamment :

- la déréglementation du marché.

- La DCP n'intervient pas de la même manière auprès des deux secteurs privé et public. Avec l'ERAD, qui a des laboratoires de suivi de qualité très sophistiqués et qui applique les textes à la lettre, la DCP est plus ferme et rigoureuse. Par contre, juste à côté le privé travaille sans ni contrôle de qualité ni norme de traçabilité du produit ni facturation parfois!
- Les avantages fiscaux accordés aux nouveaux investisseurs malgré la saturation du marché
- Etc.

5. *Que signifie pour vous le long terme de l'ERAD ? et avez-vous une conception de la situation attendue de l'entreprise pour ce long terme ?*

Réponse:

Normalement le long terme de l'ERAD est de 5 ans et plus. Mais notre situation ne nous laisse pas penser au-delà d'une année, vu les échéances qui nous sont imposées par la tutelle.

II. Détermination et traitement de l'écart stratégique

6. *Comment sont déterminées les situations prévisionnelles de l'entreprise? (chiffres clés, périodes)*

Réponse:

Les prévisions sont déterminées à la base des réalisations des exercices antérieurs. La réalisation de l'exercice écoulé, comparée à sa précédente puis majorée par un taux déterminé par le CA du groupe, nous donne la prévision de l'exercice prochain. Généralement on réfléchit à partir du bas du TCR pour calculer le chiffre d'affaires à envisager. Les prévisions viennent initialement à partir des filiales puis on consolide et on approuve au niveau du groupe.

7. *Croyez vous que la détermination de l'écart entre la situation désirée et celle prévue, suffit-il pour maintenir l'entreprise sur la trajectoire qu'elle s'est dessinée ?*

Réponse:

Je pense que la réflexion en terme d'écart stratégique est déjà un point pour l'entreprise. Car nous ça donne quand même une idée sur l'évolution de l'environnement. Et c'est bien dommage qu'à l'ERAD on ne peut pas fonctionner ainsi.

8. *Au cours des cinq dernières années, est ce que l'entreprise a pu maintenir son écart stratégique aux niveaux prévus et maîtriser sa trajectoire?*

Réponse:

Durant les cinq dernières années l'ERAD a changé carrément d'objectifs. Les révisions d'une année à une autre ont réorienté les objectifs vers une nouvelle destination. En moyenne, l'entreprise enregistre un recul de 30% annuellement, ce qui veut dire qu'après la 5ème année les prévisions seraient réduites à moins de 20% par rapport aux prévisions initiales. Ce calcul est très indicatif puisque cette période

représente exactement la perspective du plan quinquennal adopté par l'entreprise en 2000.

Je note aussi un phénomène très grave, à mon avis, qui peut compromettre la continuité de l'entreprise. Il s'agit de la consommation des deux tiers du capital ce qui signifie normalement l'application de l'article 715 bis 20 du code de commerce.

En conclusion, l'entreprise n'a pas du tout maîtrisé l'écart stratégique. Sauf si on calcule l'écart par rapport à l'exercice juste écoulé là on aura des écarts plus au moins acceptables mais non significatifs.

9. *Quels sont les critères principaux utilisés pour déterminer et suivre l'écart stratégique? A votre avis, auraient-ils d'autres qui pourraient être plus pertinents?*

Réponse:

Les critères qu'on utilise généralement pour le calcul et le suivi des écarts généralement sont le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. Et je crois que ces deux critères suffisent pour suivre l'orientation générale de l'entreprise.

Les créances aussi peuvent être un critère pertinent pour l'entreprise actuellement. Celle-ci, en fait, souffre du problème des créances irrécouvrables. En plus oui, on peut, pour ces créances, élaborer les prévisions. D'ailleurs actuellement on arrête des objectifs dans ce sens pour les managers, dans le but de stimuler les efforts et les opérations de recouvrement.

10. *Quand et comment sont traités les écarts stratégiques?*

Réponse:

Les écarts qu'on calcule c'est par rapport aux objectifs annuels proportionnés en objectifs mensuels. A la fin de chaque mois, on calcule les écarts par filiales et par fonctions dans le cadre de l'élaboration du tableau de bord. Lors des réunions d'évaluation on discute les causes et les conséquences de ces écarts

III. Détermination de l'écart stratégique au présent

11. *Est-ce que la situation présente de l'entreprise fait l'objet des évaluations périodiques ? Et comment se fait cette évaluation ?*

Réponse:

On fait des évaluations annuelles mais par rapport aux prévisions aussi annuelles. Et non pas par rapport à ce qu'il devrait être ou par rapport aux capacités de l'entreprise.

12. *Est-ce que les conditions requises, au présent, pour faire une plate forme de démarrage, sont prises en considération lors de la détermination des objectifs stratégiques?*

Réponse:

Non. Mais c'est faisable avec un système d'information couvrant les deux aspects de l'entreprise interne et externe

13. *La situation actuelle de l'entreprise peut-elle lui servir de plate forme convenable pour faire une rupture dans sa trajectoire et virer vers la situation désirée dans le cadre de la vision stratégique ? Quelles sont les mesures qui en conditionnent*

Réponse:

Oui, malgré la dégradation des résultats, la situation actuelle de l'ERAD est redressable mais à condition... J'ajoute aussi que la situation de certaines filiales est irrécupérables tel que El Bordj, La SORMI...

Ce que j'avance ici ne concerne que les filiales redressables telles que Lahmar Chérif, M'Sila, Sidi Aiche... Parmi les mesures urgentes :

- Le redéploiement et la formation des ressources humaines.
- La création de la force de vente, et la promotion du marketing.
- Revoir la politique de vente à terme, et lancer un vaste programme de recouvrement de créances des exercices antérieurs.

14. Est-il possible de déterminer l'écart entre la situation présente réellement et celle qui devrait être à ce présent?

Réponse:

Oui, si on avait la planification stratégique.

15. A quel point peut cet écart influencer les programmes opérationnels et les comportements stratégiques de l'entreprise ?

Réponse:

C'est toujours lié à la planification stratégique.

IV. Evaluation stratégique

16. Comment expliquez vous la dégradation actuelles des résultats de l'ERAD ? Est ce que la situation revient aux changements brutaux et brusques de l'environnement ou à la préparation que nécessitait la transition vers l'économie de marché ?

Réponse:

En gros, la dégradation des résultats de l'entreprise est due à son management en une partie et par l'instabilité à la tête du groupe et aux changements de l'environnement en l'autre.

Le plus important c'est le problème de la prise en charge des tendances globales de l'environnement notamment l'offre nationale en semoule et farine.

L'investissement massif du privé dans le secteur, avec ses comportements « déloyaux » ainsi que les avantages qui lui sont accordés par l'état en matière d'impôts, a créé cet reconfiguration défavorable à l'ERAD.

17. Comment trouvez-vous la relation entre les compétences actuelles de l'entreprise et avec ses résultats d'une part et avec ses ambition d'une autre part ?

Réponse:

L'ERAD, durant ces trois décennies d'activités, a formé d'importantes compétences techniques et managériales en meunerie, mais le programme de réduction d'effectif adopté par l'entreprise depuis 2001 a poussé ces compétences vers le privé notamment les meuniers. Maintenant j'affirme que le privé nous confronte par nos propres compétences.

Les résultats actuels de l'entreprise s'expliquent aussi par la fuite de ses compétences, et c'est automatiquement que la situation se dégrade. Le peu qui reste ne peut pas en réalité faire de grandes choses.

18. L'entreprise dispose-t-elle de ressources distinguées ou d'avantage concurrentiel lui permettant d'acquérir un avantage concurrentiel défendable et durable ?

Réponse:

Oui. Malgré la situation actuelle, l'ERAD dispose encore de réserves de trésorerie (DAT). Certaines filiales peuvent continuer pour plusieurs années avec ces réserves. D'ailleurs la SORMI ne vit actuellement que sur ses réserves.

Outre le volet financier, l'ERAD dispose, à l'inverse de la majorité des investisseurs privés qui montent des moulins privés, d'une technologie fiable et qui peut assurer la continuité du niveau de la qualité du produit final.

Ces deux atouts peuvent être renforcés par la capacité de stockage de matière première. L'ERAD dispose de silos stratégiques à EL Bordj qui peuvent à eux seuls recevoir jusqu'à 125000 quintaux de blé, soit Un stock couvrant 40 jours d'activité en pleine capacité pour l'ensemble des filiales.

Les principaux avantages concurrentiels sont :

- La capacité de production.
- La qualité de l'outil de production.
- La synergie entre les filiales.

19. Comment trouvez vous la pertinence entre l'engineering organisationnel de l'entreprise et ses ambitions ?

Réponse:

L'organisation de l'ERAD est très concentrée. L'ensemble des structures est regroupé en deux grandes direction la DAF et la DEX. Le DAF a la charge des finances et des ressources humaines, le DEX a la charge de la production, l'approvisionnement et la commerciale.

Cette structuration a diminué de l'importance de certaines fonctions telles que les ressources humaines, le marketing, l'approvisionnement...

Donc une réorganisation est indispensable. En outre je souligne aussi le problème des prérogatives et des compétences entre les instances du groupe et celles des filiales notamment les CA.

:3

Guide de l'entretien

Objectif de l'entretien :

Recueillir des données qualitatives sur l'utilisation de la notion de l'écart stratégique dans le processus de réflexion stratégique au sein des entreprises suivantes du secteur de la meunerie en Algérie :

- Groupe ERIAD Sétif
- Filiale les Ziban - Biskra – Groupe ERIAD Sétif
- Filiale des Aurès – Batna- Groupe Smid (ERIAD) Constantine
- Grands Moulins du Sud – Société privé Algéro-immaatiene

Population ciblée :

Décideurs du niveau stratégique de l'entreprise concernée. Autrement dit, personnel ayant le statut du cadre ou cadre gestionnaire dans son entreprise :

PDG, DG, Gérant

Directeurs adjoints, Directeurs Fonctionnels

Conseillés

Chefs de services

Période d'entretiens : Juin à Septembre 2006.

Structure de l'entretien : L'entretien est structuré en thèmes suivants :

- Profil de l'interviewé (e)
- Processus de détermination des objectifs stratégiques
- Détermination et traitement de l'écart stratégique
- Détermination de l'écart stratégique au présent
- Evaluation stratégique

Chaque thème :

Répond à une hypothèse de départ ;

Part de certaines références théoriques ;

Est divisé en items ;

Est exprimé sous forme d'un ensemble de questions ouvertes.

H1

Dans le cadre de la planification, l'entreprise arrête ses objectifs stratégiques d'une manière rationnelle, en se basant beaucoup plus sur les facteurs quantitatifs tels que les résultats précédents, l'estimation de l'évolution de la consommation par individu, les changements de comportement du consommateur, l'évolution de la concurrence...

Références	thème	items
<i>Orsoni [1990), Revolon F [1999), STRATEGOR [1997), Helfer et al. [2000), Thiétart [1993), Mintezberg [1994), Jonhson et Scholes [2000), Godet [1997), Lessourne [1998), Giget [1997), Auvé S & alii. [2001), Perrin [2001), Revolon [2001), Porras & Collins[1996), Ederlé [2000), Thornberry [1997), Hamel et Prahalad [1999), Bliman J [2000), De La Villarmois [2001), Ederlé N [2000)</i>	Processus de détermination des objectifs stratégiques Et utilisation de l'intuition, la vision et la prospective	<ul style="list-style-type: none"> ■ Importance de la planification stratégique. ■ Procédures de détermination des objectifs stratégique et éléments de référence ■ Approche de conception de l'avenir. ■ Perception des effets de l'environnement.

Questions

1. A votre avis quel rôle peut avoir la planification stratégique dans l'entreprise économique algérienne notamment dans le contexte actuel ?
2. Penser à l'avenir de l'entreprise est une des principales missions du top management, comment se conçoit cet avenir au sein de l'entreprise ? Quels sont les éléments de références pour la détermination des objectifs stratégiques?
3. Quel rôle peut avoir l'intuition et la prospective en matière de prise de décisions stratégiques comparativement à la réflexion stratégique ? et est ce que l'entreprise a tenté de déterminer une vision stratégique.
4. Quels sont les effets environnementaux sur l'entreprise ? Peut elle continuer avec les mêmes objectifs stratégiques ou doit elle les adapté ?
5. Que signifie pour vous le long terme de l'ERAD ? et avez-vous une conception de la situation attendue de l'entreprise pour ce long terme ?

H2

L'écart stratégique, peut être mesuré par beaucoup de critères soit de compétitivité ou de performance. Cependant, il n'occupe pas sa place en tant que guide de réflexion stratégique au sein de l'entreprise. Et ce malgré la tendance de l'évolution des facteurs environnementaux vers l'élargissement de l'écart et du coup la menace de la pérennité de l'entreprise.

Référence théorique	thème	items
<i>Helfer et al [2000), Hissey [1997), Orsoni [1990), Bliman [2000), Oréal [1993), Hissey D [1998), Johnson & Scholes [2000), Metais & Roux-Dufort [1997), Martinet A. C. [2001), Massini E B [2000), Mazières B [2001),</i>	Détermination et traitement de l'écart stratégique	<ul style="list-style-type: none">▪ Détermination de la situation désirée.▪ Suivi des écarts▪ Elaboration des prévisions▪ Critère d'évaluation de l'écart

Questions

6. Comment sont déterminées les situations prévisionnelles de l'entreprise? (chiffres clés, périodes)
7. Croyez vous que la détermination de l'écart entre la situation désirée et celle prévue, suffit-elle pour maintenir l'entreprise sur la trajectoire qu'elle s'est dessinée ?
8. Au cours des cinq dernières années, est ce que l'entreprise a pu maintenir son écart stratégique aux niveaux prévus et maîtriser sa trajectoire?
9. quels sont les critères principaux utilisés pour déterminer et suivre l'écart stratégique? A votre avis, auraient-ils d'autres qui pourraient être plus pertinents?
10. Quand et comment sont traités les écarts stratégiques?

H3

L'actualisation de l'écart stratégique s'inscrit dans une logique de critique du présent à la lumière des objectifs tracés dans le cadre de la vision stratégique. Néanmoins les entreprises traitent le présent comme un fait accompli et orientent leur réflexion vers les situations futures exprimées en terme de prévisions et d'objectifs stratégiques.

Référence théorique	thème	items
<p>Barillot [2001), Chagré et Mathé [1999, De la Villarmois [2001), Ambada [2000), Atkinson [1997), Spitezki [19995), Ingham [1995), <i>Godet M. [1997): Giget M. [1998), Fahey L et alii [1997) Goss T & alii [1997), Hillel J & alii [2000), Hamel G et Prahalad C K. [1999) Baumard P [1996) Blanc & alii Brown et al [2000) Grove et Burgelman [1990), Chassang G & alii [2002) Salmon R [1999): Schoettl J. M [1996)</i></p>	<p>Détermination de l'écart stratégique au présent</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation présente de l'entreprise. ▪ Situation nécessaire pour l'atteinte des objectifs stratégiques. ▪ Actualisation de l'écart stratégique ▪ Intégration de l'écart dans les décisions tactiques [gestion par anticipation)

Questions

11. Est-ce que la situation présente de l'entreprise fait l'objet des évaluations périodiques ? et comment se fait cette évaluation ?
12. Est-ce que les conditions, requises au présent pour en faire une plate forme de démarrage, sont prises en considération lors de la détermination des objectifs stratégique?
13. La situation actuelle de l'entreprise peut elle lui servir de plate forme convenable pour faire une rupture dans sa trajectoire et virer vers la situation désirée dans le cadre de la vision stratégique ?
14. Est-il possible de déterminer l'écart entre la situation présente réellement et celle qui devrait être à ce présent?
15. A quel point peut cet écart influencer les programmes opérationnels et les comportements stratégiques de l'entreprise ?

H4

L'actualisation de l'écart stratégique dépend de l'évaluation de la pertinence entre les choix organisationnels, le portefeuille de ressources stratégiques dont dispose l'entreprise, d'une part et les objectifs stratégiques de l'autre part. Or les entreprises appréhendent leurs ressources par la logique du quantitatif disponible, et leurs structures par une logique hiérarchique fonctionnelle.

Référence théorique	thème	items
Hamel et Prahalad [2000), Allaire et Firsirotu [1993), <i>Denglos G [2000) Du Roy O [1994), Durand R [2000), Lesca H [1998): Meschi P X [1997): Ostroff F [2000): Paché G [1996) Perrin J S [2001): Puthod D & Thévenard C [1997):</i>	Evaluation stratégique	<ul style="list-style-type: none">▪ Circonstances engendrant la situation actuelle▪ Présence de ressources distinguées▪ Pertinence de l'architecture organisationnelle

Questions

16. Comment expliquez vous la dégradation actuelles des résultats de l'ERAD ? Est ce que la situation revient aux changements brutaux et brusques de l'environnement ou à la préparation que nécessitait la transition vers l'économie de marché ?
17. Comment trouvez-vous la relation entre les compétences actuelles de l'entreprise et avec se résultats d'une part et avec ses ambition d'une autre part ?
18. L'entreprise dispose-t-elle de ressources distinguées ou d'avantage concurrentiel lui permettant d'acquérir un avantage concurrentiel défendable et durable ?
Comment trouvez vous la pertinence entre l'engineering organisationnel de l'entreprise et ses ambitions ?

4

2005			2004			2003			2002			2001	
%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط		
39,05	455	1167	-5,27	276	1116	43,63	1114	2553	51,29	1821	3537	2974	*
41,42	344	829		173	830	44,77	757	1691	44,29	1117	2522	2105	*
29,60	48	163		50	163	51,28	200	390	68,45	371	542	410	*
32,66	57	174		33	197	32,20	152	472	69,98	331	473	458	*
41,46	178	428	17,40	101	581	109,44	2034	1858	47,30	678	1434	1067	**
22,79	25	108	36,23	54	148	96,78	1355	1400	76,64	301	393	263812	**
42,76	121	283	15,21	70	463	47,13	282	599	46,80	427	916	766	**
22,05	18	80	34,12	37	109	51,2	110	215	76,30	210	275	211	**
33,93	59	174	34,86	54	157	47,95	187	398	58,90	318	540	475	**
	59		20,85	44	211	54,55	120	220		135			1
	141		9,00	19	211	38,64	85	220		85			2
	88		35,55	75	211	54,40	136	250		12			
94,83	165	174	93,48	172	184	89,63	190	212	86,43	223	258	257	
39,73	-8	197	16,67	34	204	1,29	4	309	42,32	248	586	423	*
	230-			-162			333-			14-		115	*

: * 10⁶ دج ** 10³ ق/يوم

:

5

2005			2004			2003			2002			2001	
%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط	%	منجز	مخطط		
72,26	518	717	47,58	427	897	35,27	580	1 645	58,99	1 671	2 832	2 220	*
	301			174			384			974			*
	123			186			135			392			*
	99			76			103			343			*
85,14	107	125	27,30	65	239	27,38	135	494	54,87	379	691	494	**
44,73	65	145	64,65	102	157	21,44	72	335	47,40	227	479	310 4	**
74,98	73	97	59,79	82	137	30,66	86	279	71,79	314	437	395	**
18,29	161	879	10,46	92 248	882	23,51	181	773	59,32	566	955	692	**
15,64	91	583	21,93	138	630	13,24	71	536	50,38	309	613	425	**
88,6	154	174	29,1	94	323	32,6	194	588	61,7	579	938	715	**
45,6	88	193	61,8	129	210	17,9	75	401	50,7	312	617	444	**
85,46	107	125	26,24	63	239	26,27	130	494	55,35	383	691	499	**
45,65	66	145	64,09	101	157	15,48	52	335	49,12	224	457	317 0	**
67,74	66	97	49,85	68	137	33,68	94	279	72,47	311	429	399	**
	180			227			205			357		400	
64,5	74	115	46,5	55	118	12,0	23	195	94,8	236	249	491	*
-71,2	-25	36	-36,2	-14	40	-157,3	-132	84	112,1	75	67		

/ 10³ ** 10⁶ * :

:

PREMIERE PARTIE

Etat d'Exécution des Résolutions de L'Assemblée
Générale Ordinaire tenue en date du

DEUXIEME PARTIE

Activité du Conseil d'Administration

TROISIEME PARTIE

Bilan d'activité du

- Faits saillants ;
- Approvisionnements ;
- Triturations & production ;
- Ventes physiques & chiffre d'affaires ;
- Emploi & salaires.

QUATRIEME PARTIE

Comptes sociaux

- Analyse des comptes de bilan et de résultats
- Analyse des variations des postes du bilan et des comptes du TCR
- Constitution des provisions

ANNEXE

- Bilan comptable ;
- Dossier provisions.

:

LES 100 PREMIERS GROUPES AGROALIMENTAIRES MONDIAUX - 2005 - FOOD INTELLIGENCE							
Rang	Groupe	Nationalité	CA AA (1)	CA total (1)	Capital	Coté	Activité
1	CARGILL (2)	Etats-Unis	59 097	59 097	privé	non	agribusiness, ingrédients
2	NESTLE	Suisse	52 595	56 012	public	oui	diversifié
3	ARCHER DANIELS MIDLAND	Etats-Unis	29 876	29 876	public	oui	agribusiness, ingrédients
4	KRAFT FOODS (Altria)	Etats-Unis	26 737	26 737	public	oui	diversifié
5	PEPSICO	Etats-Unis	24 321	24 321	public	oui	boissons n.a., snacks salés
6	UNILEVER	P-B / R-U	22 695	40 169	public	oui	diversifié
7	TYSON FOODS	Etats-Unis	21 977	21 977	privé	oui	viandes & volaille
8	BUNGE	Bermudes	20 919	20 919	public	oui	agribusiness
9	COCA-COLA	Etats-Unis	18 254	18 254	public	oui	boissons n.a.
10	MARS	Etats-Unis	14 961	14 961	privé	non	confiserie, divers
11	DANONE	France	13 700	13 700	public	oui	lait, eau, biscuits
12	CONAGRA FOODS	Etats-Unis	12 108	12 108	public	oui	diversifié, ingrédients
13	SABMILLER	Royaume-Uni	12 088	12 088	public	oui	bière
14	ASAHI BREWERIES	Japon	10 461	10 461	public	oui	bière
15	ANHEUSER-BUSCH	Etats-Unis	10 104	12 413	public	oui	bière
16	HEINEKEN	Pays-Bas	10 005	10 005	public	oui	bière
17	CADBURY SCHWEPPE	Royaume-Uni	9 884	9 884	public	oui	confiserie, boissons n.a.
18	DIAGEO	Royaume-Uni	9 871	9 871	public	oui	vins et spiritueux
19	SUNTORY LTD*	Japon	9 723	9 723	privé	non	boissons (a. & n.a.)
20	SMITHFIELD FOODS	Etats-Unis	9 437	9 437	public	oui	viandes (porc)
21	GENERAL MILLS	Etats-Unis	9 346	9 346	public	oui	diversifié
22	SARA LEE	Etats-Unis	9 122	16 004	public	oui	diversifié
23	DEAN FOODS	Etats-Unis	8 995	8 995	public	oui	lait
24	INBEV	Belgique	8 568	8 568	public	oui	bière
25	KIRIN BREWERY (Mitsubishi)	Japon	8 408	8 860	public	oui	bière, v&s, boissons n.a.
26	SWIFT	Etats-Unis	8 037	8 037	privé (fond)	oui	viandes
27	KELLOG	Etats-Unis	7 991	7 991	public	oui	céréales (pdj), snacks sucrés
28	HEINZ	Etats-Unis	7 408	7 408	public	oui	produits préparés
29	AJINOMOTO	Japon	7 189	7 772	public	oui	diversifié, acides aminés
30	FONTERRA	Nouvelle Zélande	7 149	7 149	coopérative	non	lait
31	DAIRY FARMERS OF AMERICA (DFA)	Etats-Unis	7 060	7 060	coopérative	non	lait
32	CHS	Etats-Unis	6 982	9 067	coopérative	oui	agribusiness
33	ASSOCIATED BRITISH FOODS (ABF)	Royaume-Uni	6 927	8 247	privé	oui	diversifié, ingrédients
34	NIPPON MEAT PACKERS	Japon	6 770	6 770	public	oui	viandes
35	SCOTTISH & NEWCASTLE	Royaume-Uni	6 501	6 501	public	oui	bière
36	LAND O'LAKES	Etats-Unis	6 380	6 380	coopérative	non	lait
37	ARLA FOODS	Danemark	6 380	6 380	coopérative	non	lait
38	CAMPBELL SOUP	Etats-Unis	6 274	6 274	public	oui	produits préparés
39	SYNGENTA (Novartis)	Suisse	6 042	6 042	public	oui	agribusiness
40	DANISH CROWN	Danemark	5 946	5 946	coopérative	non	viandes (porc)
41	BAYER CROPSCIENCE	Allemagne	5 946	5 946	public	oui (groupe)	agribusiness
42	SOVION	Pays-Bas	5 915	5 915	coopérative	non	viandes
43	LACTALIS	France	5 670	5 670	privé	non	lait
44	FEMSA	Mexique	5 476	7 205	public	oui	bière
45	YAMAZAKI BAKING	Japon	5 341	5 341	public	oui	boulangerie
46	MEIJI DAIRIES	Japon	5 251	5 251	public	oui	lait
47	DUPONT AGRICULTURE & NUTRITION	Etats-Unis	5 127	5 127	public	oui (groupe)	agribusiness, ingrédients
48	MARUHA	Japon	5 033	5 412	public	oui	poisson
49	TATE & LYLE	Royaume-Uni	4 902	4 902	public	oui	sucré, ingrédients
50	SÜDZUCKER	Allemagne	4 827	4 827	coopérative	oui	sucré, ingrédients, surgelés

51	CARLSBERG	Danemark	4 823	4 823	privé	oui	bière
52	BARILLA*	Italie	4 700	4 700	privé	non	pâtes alimentaires
53	FERRERO	Italie	4 700	4 700	privé	non	confiserie, chocolat
54	MONSANTO	Etats-Unis	4 536	4 536	public	oui	agribusiness
55	MAPLE LEAF FOODS	Canada	4 494	4 494	public	oui	viandes
56	HORMEL FOODS	Etats-Unis	4 488	4 488	public	oui	viandes
57	PILGRIM'S PRIDE	Etats-Unis	4 458	4 458	privé	oui	volaille
58	ROYAL FRIESLAND FOODS	Pays-Bas	4 449	4 449	coopérative	non	lait
59	DOLE FOOD COMPANY	Etats-Unis	4 419	4 419	privé	non	fruits & légumes
60	KERRY GROUP	Irlande	4 129	4 129	public	oui	ingrédients, diversifié
61	BONGRAIN SA	France	4 128	4 128	privé	oui	lait
62	MORINAGA MILK INDUSTRY	Japon	4 090	4 090	public	oui	lait
63	MCCAIN FOODS LIMITED	Canada	4 011	4 011	privé	non	surgelés
64	PARMALAT FINANZIARA	Italie	3 962	3 962	public	oui	lait
65	GRUPO BIMBO	Mexique	3 953	3 953	privé	oui	boulangerie, pâtisserie
66	NUTRECO	Pays-Bas	3 858	3 858	public	oui	nutrition animale
67	HERSHEY FOODS	Etats-Unis	3 661	3 661	privé	oui	confiserie
68	PERNOD RICARD (3)	France	3 674	3 674	public	oui	vins et spiritueux
69	ITOHAM FOODS	Japon	3 661	3 661	public	oui	viandes
70	MOLSON COORS BREWING COMPANY	Etats-Unis	3 579	3 579	public	oui	bière
71	NIPPON SUISAN KAISHA (NISSUI)	Japon	3 560	3 700	public	oui	poisson
72	CAMPINA	Pays-Bas	3 559	3 559	coopérative	non	lait
73	CSM	Pays-Bas	3 475	3 475	public	oui	ingrédients, confiserie
74	OETKER-GRUPPE	Allemagne	3 449	6 434	privé	non	diversifié
75	SAPPORO HOLDINGS	Japon	3 420	3 585	public	oui	bière
76	CONSTELLATION BRANDS	Etats-Unis	3 398	3 398	privé	oui	vins et spiritueux
77	TCHIBO HOLDING	Allemagne	3 397	8 330	privé	non**	café
78	GRUPO MODELO	Mexique	3 368	3 368	public	oui	bière
79	AGRAVIS	Allemagne	3 128	3 680	coopérative	non	agribusiness
80	CJ CORP	Corée du Sud	3 119	4 442	public	oui	diversifié, agribusiness
81	GEORGE WESTON	Canada	3 061	21 040	privé	oui	boulangerie
82	WRIGLEY	Etats-Unis	3 033	3 033	privé	oui	confiserie
83	OSI GROUP	Etats-Unis	2 909	2 909	privé	non	viandes, volaille
84	PROCTER & GAMBLE	Etats-Unis	2 906	42 729	public	oui	diversifié
85	INTERSTATE BAKERIES CORPORATION	Etats-Unis	2 883	2 883	public	oui	boulangerie, pâtisserie
86	SCHWAN FOOD	Etats-Unis	2 818	2 818	privé	non	produits préparés surgelés
87	DOW AGROSCIENCES	Etats-Unis	2 799	2 799	public	oui (groupe)	agribusiness
88	ROYAL DSM	Pays-Bas	2 790	7 752	public	oui	ingrédients, agribusiness
89	TERRENA	France	2 770	3 078	coopérative	non	agribusiness, viandes, volaille
90	SAPUTO	Canada	2 742	2 742	privé	oui	lait
91	HUMANA MILCHUNION	Allemagne	2 723	2 723	coopérative	non	lait
92	NISSHIN SEIFUN GROUP	Japon	2 713	3 015	public	oui	diversifié
93	MIGROS ("ENTREPRISES")	Suisse	2 687	13 106	coopérative	non	diversifié
94	KEWPIE KABUSHIKI-KAISHA (QP CORP.)	Japon	2 649	3 069	public	oui	saucés, oeufs
95	DEL MONTE FOODS	Etats-Unis	2 644	2 644	public	oui	fruits & légumes
96	BARRY CALLEBAUT	Suisse	2 592	2 621	privé	oui	chocolat, confiserie
97	IN VIVO (UNION)	France	2 592	2 880	coopérative	non	agribusiness
98	BACARDI	Bermudes	2 583	2 583	privé	non	vins et spiritueux
99	PERDUE FARMS*	Etats-Unis	2 577	2 577	privé	non	volaille
100	CHIQUITA BRANDS INTERNATIONAL	Etats-Unis	2 553	2 553	public	oui	fruits & légumes

(1) : CA nets en millions d'Euros (€); dates de clôture d'exercice (2004/2005 ou 2004) variables; taux de change: base BCE, moyenne mensuelle octobre 2005.

(2) : CARGILL réalise l'essentiel de son activité dans l'agroalimentaire au sens retenu pour ce classement. En l'absence de données plus précises et compte tenu de l'importance stratégique planétaire de ce groupe nous préférons ne faire aucune soustraction hasardeuse.

(3) : PERNOD RICARD : il s'agit du CA de l'exercice closuré le 30/06/2005, CA qui n'intègre pas celui d'Allied Domecq.

(*) : Estimation du CA total. - (**): la filiale Beiersdorf (hors champ) est cotée.

© FOOD INTELLIGENCE - France - Décembre 2005 / foodintelligence@foodintelligence.fr / 33 (0)2 28 13 03 67 / http://www.foodintelligence.fr

[2005] Agralimentaire :

2000

1964

:8

Années	Semoules (T)			Farines (T)		
	Production	Importation	Disponibilités	Production	Importations	Disponibilités
1964	223 238		223 238	205 566		205 566
1965	264 366		264 366	245 252		245 252
1966	417 166		417 166	413 082		413 082
1967	397 757		397 757	427 096		427 096
1968	386 358		386 358	436 886		436 886
1969	399 948		399 948	433 904		433 904
1970	430 649		430 649	473 903		473 903
1971	459 741		459 741	515 219		515 219
1972	510 079		510 079	563 512		563 512
1973	587 867		587 867	596 521		596 521
1974	717 861	17 300	735 161	659 069	5 000	664 069
1975	792 129	146 381	938 510	593 452	202 931	796 383
1976	939 809	58 790	998 599	541 544	143 322	684 866
1977	955 991	217 837	1 173 828	541 032	169 913	710 945
1978	937 651	409 448	1 347 099	546 579	222 418	768 997
1979	865 539	504 130	1 369 669	568 170	223 614	791 784
1980	863 639	531 460	1 395 099	643 406	221 619	865 025
1981	861 068	639 295	1 500 363	693 979	177 127	871 106
1982	922 931	747 778	1 670 709	768 683	187 028	955 711
1983	1 057 444	587 946	1 645 390	933 503	52 150	985 653
1984	1 139 786	696 542	1 836 328	1 032 299	13 220	1 045 519
1985	1 231 200	620 000	1 851 200	1 030 890	25 572	1 056 462
1986	1 237 600	683 862	1 921 462	1 060 200	79 716	1 139 916
1987	1 276 670	677 274	1 953 944	1 134 400	3 212	1 137 612
1988	1 339 360	730 558	2 069 918	1 201 750	22 642	1 224 392
1989	1 360 760	739 947	2 100 707	1 229 516	119 550	1 349 066
1990	1 344 636	741 341	2 085 977	1 219 576	118 248	1 337 824
1991	1 374 239	945 290	2 319 529	1 242 942	213 907	1 456 849
1992	1 329 000	920 475	2 249 475	1 223 000	360 009	1 583 009
1993	1 467 900	751 265	2 219 165	1 251 200	333 848	1 585 048
1994	1 468 900	710 727	2 179 627	1 196 400	628 473	1 824 873
1995	Nd	353 885	Nd	Nd	762 417	762 417
1996	1 270 425	51 775	1 322 200	1 036 250	831 160	1 867 410
1997	1 578 188	69 111	1 647 299	821 922	990 843	1 812 765
1998	1 776 019	3 000	1 779 019	1 363 511	248 123	1 611 633
1999	Nd	1 788	Nd	Nd	16 196	16 196
2000	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd

[2002] Adli :

19	01
29	02 :
51	03 :
75	04 :
76	05 :
99	06
120	07 :
134	08 :
137	9
144	10
145	:11
146	:12
165	13
176	14
178	15
181	16
184	17
185	18
195	19
196	20
198	25 21
204	22
206	23
207	24

211		25
211		26
219		27
220		28
221		29
221		30
222		31
225		32
226		33
228		34
229		35
229	GMS	36
231		37
233		38
237	GMS	39
238	GMS	40
238	GMS	41
250		42
251		43

9	(1)
18	(2)
27	(03)
33	(04)
34	(05)
35	(06)
37	(07)
38	(08)
52	Porter (09)
55	(10)
56	(11)
58	(12)
60	(13)
62	(14)
63	(15)
63	(16)
64	(17)
65	(18)
71	(19)
79	(20)
80	(21)
86	(22)
105	(23)
113	(24)
114	(25)

122		(26)
124		(27)
125		(28)
126		(29)
133		(30)
136		(31)
141		(32)
159		(33)
169	(/)	(34)
186		(35)
187		(36)
189		(37)
195		(38)
203		(39)
208		(40)
208		(41)
214		(42)
220		(43)

I	
II	
III	
IV	
1	:
3	:
4	:
5	- I
6	- 1
7	- 2
9	- 3
11	- 4
13	- 5
16	- II
23	
23	- I
24	- 1
31	- 2
33	- 3
34	- II
35	- 1
40	- 2
45	:
46	- I
47	- 1
47	- 2
48	- 3
49 PIMS	- 4
50	- 5
51:	- 6
53	- II
53:	- 1
56	- 2
57	- 3
58	- 4
59:	- 5

61	:	
61	:	
61		- I
62		- 1
65	:	- 2
67		- 3
69		- II
70		- 1
77		- 2
82	:	
82		- I
82		- 1
84		- 2
87		- 3
89		- II
89		- 1
94		- 2
101	:	
102		- I
109		- II
111	:	
111	:	
112		- I
115		- II
118		- III
119		- 1
123		- 2
129	:	
129		- I
129		- 1
131	:	- 2
135	:	- 3
138		- 4
143		- II
145		- 1
148		- 2
149		- 3

)	:	:
160		
161		
162	:	
162		- I
163		- 1
164		- 2
166		- 3
167		- II
167		- 1
168		- 2
170		
170		- I
173		- II
176		- III
178		- 1
179		- 2
188		- IV
193	:	
193		:	
193			- I
			- II
196		- III
199		
202	:	
202		- I
205		- II
210		- III
212		- IV
216		:	
216 ()		- I
216		- 1
222		- 2
223			- 3
224		- 4
			- II

227	
227 -	- 1
230 ()	- 2
234	- 3
		:
240	
		:
240	
241	- I
241	- 1
244	- 2
244	- 3
246	- 4
249	- II
253	- 1
254	- 2
255	- 3
257	:
257	- I
257	- 1
258	- 2
259	- 3
261	- 4
262	- 5
263	- 6
267	- II
		- 1
268	
271	- 2
		- 3
274	
280	
291	
301	
323	
325	
327	